



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUT OF FORENSIC ENGINEERING

ZHODNOCENÍ RIZIK NÁVRHU ZAVEDENÍ AUTOMATICKÉ VÝROBNÍ LINKY SPOLEČNOSTI KRESPO, S.R.O.

THE RISK EVALUATION OF THE PROPOSALS FOR THE INTRODUCTION OF AUTOMATED
PRODUCTION LINES KRESPO COMPANY, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ZUZANA PLESNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VERONIKA BUMBEROVÁ

BRNO 2015

Zadání VŠKP – Zde bude vloženo zadání.

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na zhodnocení rizik návrhu zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o. Cílem této práce je na základě analýzy současného stavu zvoleného podniku navržení automatické linky včetně uvedení přínosů, které plynou z tohoto návrhu a zhodnocení rizik, které se zavedením linky souvisí. První část diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky, souvisejícími s danou problematikou. Následně je zpracována analytická část, kde je charakterizována společnost, provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí včetně SWOT analýzy. Poslední část se zabývá vlastním návrhem zavedení automatické linky, jejími přínosy a zhodnocením rizik, spojených s jejím zavedením v podniku.

Abstract

The diploma thesis is focused on the risk evaluation of the proposal for introduction of automated production line in the company Krespo Ltd. The aim of this thesis is to analyze the current situation of the selected company to proposing an automated line including an indication of the benefits of this proposal and the risk evaluation related to the introduction of the line. The first part deals with the theoretical knowledge related to the topic. Subsequently, the processed analytical part, where the company is characterized and there are also analysis of internal and external environment, including SWOT analysis. The last part deals with the proposal for introduction of automated line, its benefits and risk evaluation associated with its introduction in the company.

Klíčová slova

Podnik, riziko, automatická výrobní linka, analýza rizik, RIPRAN

Key words

Company, risk, automatic production line, risk analysis, RIPRAN

Bibliografická citace

PLESNÍKOVÁ, Z. *Zhodnocení rizik návrhu zavedení automatické výrobní linky společnosti Krespo, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 87 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29. 5. 2015

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Veronice Bumberové za odborné vedení diplomové práce, za její cenné rady, připomínky a vstřícný přístup. Také bych chtěla poděkovat majiteli společnosti Krespo, s.r.o. za poskytnuté informace a materiály potřebné k vypracování diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíle práce a metodika	10
3	Teoretická východiska práce	11
3.1	Malé a střední podniky, jejich význam v ekonomice	11
3.1.1	Klasifikace malých a středních podniků	11
3.1.2	Význam malých a středních podniků	13
3.2	Analýza prostředí podniku.....	15
3.2.1	Vnější analýza prostředí podniku	15
3.2.2	Vnitřní analýza prostředí podniku.....	19
3.3	SWOT analýza a výběr vhodné strategie	24
3.4	Řízení rozvoje podniku a jeho růstu	24
3.4.1	Strategie rozvoje malého a středního podniku	26
3.5	Analýza a zhodnocení rizik	26
3.5.1	Definice pojmu riziko.....	26
3.5.2	Klasifikace rizik	27
3.5.3	Analýza rizik	29
3.5.4	Řízení rizik ve firmách	29
3.5.5	Metody analýzy rizik.....	32
4	Analýza problému a současné situace	37
4.1	Charakteristika podniku.....	37
4.2	Vnější analýza prostředí podniku	39
4.2.1	SLEPT analýza	39
4.2.2	Porterův model pěti sil	45
4.3	Vnitřní analýza prostředí podniku	51
4.3.1	„7S“ analýza	51

4.3.2	Porterův hodnotový řetězec	54
4.4	SWOT analýza	58
5	Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy	61
5.1	Zavedení automatické výrobní linky	61
5.1.1	Výdaje spojené s pořízením linky	62
5.2	Přínosy řešení	64
5.2.1	Úspora času	64
5.2.2	Úspora mzdových nákladů	65
5.2.3	Snížení prostojů ve výrobě	65
5.2.4	Odstranění lidských chyb	65
5.2.5	Doba návratnosti investice	66
5.3	Zvýšení propagace společnosti	67
5.4	Metoda RIPRAN	68
5.4.1	Identifikace rizik	68
5.4.2	Hodnocení rizik	69
5.4.3	Matice rizik	70
5.4.4	Návrh opatření	71
5.4.5	Účinnost navržených opatření	73
5.4.6	Náklady opatření	73
5.5	Celkové posouzení návrhů	74
6	Závěr	75
	Seznam použitých zdrojů	77
	Seznam tabulek	82
	Seznam obrázků	83
	Seznam příloh	84

1 ÚVOD

Oblasti řízení rizik je v dnešní době věnována stále větší pozornost. Nejistota v podnikání, způsobená nestabilním tržním prostředím a světovými finančními krizemi, nutí podniky ve stále větší míře zabývat se zvažováním všech rizik, souvisejících s plánovanými změnami či rozvojem podniku. Identifikací a hodnocením rizik se přitom nezabývají pouze velké a střední firmy, ale čím dál více se této činnosti věnují také menší společnosti. To je bezpochyby způsobeno dopadem těchto globálních událostí na výkonnost národních ekonomik a následným propadem hospodářských výsledků podnikatelských subjektů oproti původně stanoveným plánům. Tyto události jistě přispěly k rozvoji analýzy rizik, jelikož zasažené subjekty musely zvolit co nejlepší řešení dané situace, které mohlo být nalezeno až po provedení detailnější a hlubší analýzy.

Analýza rizik není jednoduchým procesem. Je třeba zvážit všechny faktory, které na daný podnik či zkoumaný problém působí. V případě rozvoje podniku či chystaných projektů je důležité zvážit všechna možná nebezpečí, která by mohla daný rozvoj či projekt ohrozit. Podnik se následně na tyto hrozby může připravit vhodným opatřením, čímž dojde k minimalizaci těchto rizik.

Pro analýzu rizik je možno využít celou řadu metod. Jednotlivé metody je vhodné zvolit v závislosti na druhu činnosti, pro kterou je analýza rizik prováděna. Důležité je také, aby osoba, jež se zabývá analýzou rizik, neměla pouze teoretické znalosti v této oblasti, ale měla také přehled o činnostech a situaci podniku, z jehož hlediska jsou rizika analyzována, a rovněž o nejrůznějších vlivech, působících na podnikání v příslušném oboru.

Analýzovaná společnost Krespo, s.r.o. představuje malý podnik, který působí v odvětví stavebnictví. Analýza rizik, související se zavedením automatické výrobní linky v této společnosti, bude provedena metodou RIPRAN z důvodu vhodnosti této metody pro analýzu rizik projektů. V daném případě se jedná o rozvoj podniku, který představuje návrh v podobě zavedení této linky se zohledněním možných přínosů pro danou společnost a hodnocením rizik, spojených s tímto návrhem.

2 CÍLE PRÁCE A METODIKA

V předkládané diplomové práci se zabývám návrhem zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o., která působí v odvětví stavebnictví, včetně uvedení možných přínosů, plynoucích z tohoto návrhu a rovněž zhodnocením rizik, které se zavedením linky souvisí. Součástí je také vypracování analýzy současného stavu zvoleného podniku, a to jak z hlediska vnitřního, tak vnějšího prostředí, které na podnik působí. Uvedený návrh povede ke zlepšení konkurenčního postavení firmy na trhu.

Diplomová práce je rozčleněna na několik částí. První část je věnována teoretickým poznatkům a je nejprve zaměřena na klasifikaci a význam malých a středních podniků, dále jsou popsány jednotlivé analýzy prostředí podniku a SWOT analýza. Pozornost je rovněž věnována řízení rozvoje podniku a jeho růstu a následně analýze a zhodnocení rizik. Pro vypracování teoretické části práce byly použity především knižní zdroje od nejrozličnějších autorů, zabývající se touto problematikou.

Na teoretickou část práce navazuje analýza současné situace podniku, v rámci které je nejprve uvedena charakteristika společnosti Krespo, s.r.o. a dále je provedena analýza vnějšího prostředí podniku, zahrnující SLEPT analýzu a Porterův model pěti sil. Z hlediska vnitřní analýzy podniku je zpracován Model „7S“ a Porterův hodnotový řetězec. Výsledek těchto analýz je poté shrnut ve SWOT analýze, která zakončuje tuto kapitulu.

Po analytické části práce jsou zpracovány vlastní návrhy řešení a jejich přínosy, kde je popsán návrh zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o., tzn., jsou zde stanoveny výdaje související s pořízením linky a dále pak uvedeny přínosy, plynoucí z tohoto návrhu včetně stanovení doby návratnosti investice do pořízení linky. Následně metodou RIPRAN dochází ke zhodnocení rizik, spojených s návrhem zavedení automatické linky. Nejprve jsou rizika identifikována, dále dochází k jejich ohodnocení a zanesení do matice rizik. Poté jsou navržena opatření, vedoucí k minimalizaci rizik a je zjištěna jejich účinnost prostřednictvím pavučinového grafu. Jsou zde uvedeny také náklady na realizaci jednotlivých opatření. Závěrečná kapitola je věnována celkovému posouzení návrhu zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Za účelem lepšího proniknutí do problematiky rozvoje podniku a s ním souvisejících rizik se teoretická část práce zabývá nejprve základní terminologií a následně vnější a vnitřní analýzou prostředí podniku. Dále je popsána SWOT analýza a řízení rozvoje podniku. V závěru této kapitoly bude pozornost věnována rovněž analýze a zhodnocení rizik.

3.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY, JEJICH VÝZNAM V EKONOMICE

3.1.1 Klasifikace malých a středních podniků

Kritérii, dle kterých lze provádět klasifikaci malých a středních podniků, je celá řada. Pro orientaci v členění malých a středních podniků byla zvolena klasifikace, která zobrazuje několik pojetí na toto členění.

Klasifikace malých a středních firem dle Srpové a Vebera (2012):

- **Statistické pojetí** – česká statistika je harmonizována s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu již od roku 1997, v rámci tohoto pojetí jsou firmy děleny do tří skupin, a sice podle počtu zaměstnanců:
 - a) *Malé* – firmy zaměstnávající méně než 20 zaměstnanců;
 - b) *Střední* – méně než 100 zaměstnanců;
 - c) *Velké* – 100 a více zaměstnanců.

Je však třeba připomenout, že podnikatelé a firmy, jež zaměstnávají méně než 20 zaměstnanců, nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v rámci této skupiny podnikatelů je realizováno výběrovým souborem.

- **Doporučení komise EU** – vystupují zde jiná kvantitativní kritéria klasifikace firem a podnikatelů, jsou zde využívána 4 následující kritéria:
 - Počet zaměstnanců;
 - Roční tržby, příp. příjmy – závisí na tom, zda daný subjekt vede účetnictví nebo daňovou evidenci;
 - Hodnota aktiv, příp. majetku – závisí na užití účetní soustavy;
 - Nezávislost.

Firmy se dle této metody člení následovně:

- a) *Mikrofirma* – do 10 zaměstnanců, roční obrat méně než 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR;
 - b) *Malá firma* – do 50 zaměstnanců, roční obrat méně než 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR;
 - c) *Střední firma* – do 250 zaměstnanců, roční obrat méně než 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.
- **Pojetí zákona na podporu podnikání** – je shodné s členěním uvedeným výše a vychází z doporučení Evropské komise. Opět jsou kritéria pro zařazení firem do skupin dána 4 atributy, a sice počtem zaměstnanců, čistým obratem, aktivy a nezávislostí. Údaje jsou vztaženy k poslednímu uzavřenému účetnímu období. Hodnota aktiv a obratu je přepočítávána dle kurzu Evropské centrální banky na konci roku, jenž předchází roku podání žádosti o podporu.
 - **Klasifikace ČSSZ** – Česká správa sociálního zabezpečení využívá pragmatického klasifikování velikosti firem a dělí je na:
 - a) *Malé organizace* – méně než 25 zaměstnanců;
 - b) *Organizace* – 25 a více zaměstnanců.

Pragmatické členění minimalizuje malým organizacím administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení.

S ohledem na výše uvedené je rozhodujícím kritériem členění právě počet pracovníků:

- *Mikrofirma* – 1-9 zaměstnanců;
- *Malá firma* – 10-49 pracovníků;
- *Střední firma* – 50-249 pracovníků.

Firmy s 250 a více pracovníky jsou považovány za podniky velké.

3.1.2 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky (MSP) tvoří významnou část tržní ekonomiky. Pozornost určená tomuto sektoru má své racionální důvody, které spočívají v určitých přednostech MSP, ale na druhé straně i v jejich nevýhodách či zranitelnosti.

Přednosti MSP:

- Relativní pružnost či rychlost odezvy v souvislosti se změnami podmínek;
- Vysoká schopnost absorpce pracovníků díky pružnosti;
- Schopnost vyplnit mezeru v oblasti obchodních vztahů mezi většími podniky.

Nevýhody MSP:

- Nákladnější či obtížnější přístup ke kapitálu, znalostem a informacím;
- Menší schopnost minimalizovat důsledky výkyvů vnějších vlivů při startu podnikání;
- Menší zábrany při propouštění nadbytečných pracovníků (czso, 2014).

Ve struktuře všech firem představují malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě je 19 milionů malých a středních firem, jež tvoří 99,8 % všech firem v Evropské unii a zaměstnávají přes 74 milionů pracovníků. Tato fakta ovšem nevypovídají zcela o významu, které malé a střední podniky mají, a proto je potřeba se zmínit také o jejich společenských a ekonomických přínosech (Srpová, Veber, 2012).

Malé a střední firmy – nedílná součást ekonomiky

Přestože se mohou v jednotlivých zemích nebo v různých odvětvích údaje lišit, v ČR se na tvorbě hrubého domácího produktu současný sektor malých a středních firem podílí více než z 37 %, na výkonech a přidané hodnotě se podílí více než z 50 % a zabezpečuje z 60 % zaměstnanost. Tento sektor rovněž může pohltit pracovníky propuštěné velkými firmami, a rozvoj tohoto sektoru je v mnoha regionech nositelem zaměstnanosti (Srpová, Veber, 2012).

Společenské přínosy malých a středních firem

Ne každý si uvědomuje, že malé a střední podniky vlastně poskytují šanci občanům, tj. podnikatelům k jejich svobodnému uplatnění. Dávají šanci k realizaci lidí v oblasti produktivního procesu. Malí a střední podnikatelé však na sebe nemohou strhnout velkou moc, nemohou se stát monopolem. Jsou opakem ekonomické a politické moci. V těch to firmách se

lidé učí přežít a být zodpovědní, jelikož jakýkoli omyl pro ně představuje pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá únikovou cestu, důsledky neúspěchu nese osobně.

Přítomnost malých a středních podniků je stabilizujícím prvkem pro společnost, jelikož jakákoli silná politická nejistota a radikální proudy pro ně představují zdroj rizik. Malé a střední firmy zpravidla nebývají vlastněny zahraničními subjekty. Tyto firmy reprezentují místní vlastnické poměry a místní kapitál. Příslušné efekty z podnikání zůstávají v dané místní oblasti, popř. ve státě.

Malé a střední podniky jsou zpravidla pevněji svázány s daným regionem. Většinou podnikatel v daném regionu bydlí. Kromě poskytování zaměstnanosti a ekonomických přínosů v regionu se také často stává sponzorem nejrůznějších charitativních a jiných akcí. Je také pravdou, že tito podnikatelé jsou méně anonymní ve vztahu k danému prostředí. Okolí tyto podnikatelé zná, a ví tak o jejich činech, čímž se podnikatelé dostávají pod veřejnou kontrolu.

Malé provozovny, např. drobné kavárny či krámky, dotvářejí urbanizaci vesnic a měst, oživují prostor a obnovují či udržují historickou architekturu. Především v historických centrech měst se prezentuje drobný podnikatelský stav. Na základě výstavby a upravenosti venkova se dá předvídat úroveň rozvoje malého a středního podnikání (Srpová, Veber, 2012).

Ekonomické přínosy malých a středních firem

Podstatnou vlastností malých a středních firem je jejich flexibilita, což lze chápat jako rychlé přizpůsobování se měnícím se podmínkám.

Protipól monopolům

Malé a střední firmy se dynamicky promítají do struktury podnikatelských subjektů. Se zvětšující se globalizací, kde velkou roli hrají multinárodní korporace a řetězce, malé a střední firmy vystupují proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně je monopoly vytlačují z trhu, na druhé straně však malé a střední firmy nalézají nové výklenky, v nichž dochází k jejich rozvoji. Usilují o nalezení nejvýhodnějšího uplatnění na regionálním trhu, dosahují toho například vyhověním individuálních přání. Vynikají také nespočtem drobných inovací či adaptací na měnící se potřeby zákazníka. Také jsou pro ně atraktivní okrajové tržní oblasti, neboť tyto nejsou pro velké podniky příliš zajímavé (Srpová, Veber, 2012).

3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

V souvislosti s problematikou změn v podniku a jeho plánovaného rozvoje je nutné provést analýzu prostředí podniku. V následující kapitole bude tedy popsána jak vnější analýza, která zahrnuje SLEPT analýzu a Porterův model 5 sil, tak analýza vnitřní, popisující analýzu „7S“ či Porterův hodnotový řetězec.

3.2.1 Vnější analýza prostředí podniku

Cílem vnější analýzy je nalézt příležitosti a hrozby, které se mohou naskytnout v okolí podniku. Strategie podniku by se pak měla ubírat směrem k využití nabízených příležitostí a vyhnutí se ohrožení či alespoň minimalizovat dopad na podnik, plynoucí z tohoto ohrožení (Dedouchová, 2001).

SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýza vnějšího prostředí podniku a zabývá se sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými a technologickými faktory.

Sociální faktory

Do sociálních faktorů lze zařadit například vzdělanostní strukturu obyvatelstva, demografické faktory, kulturní zvyklosti či spotřební návyky kupujících (Sedláčková, Buchta, 2006).

Legislativní faktory

Podniky mohou být ovlivňovány řadou legislativních omezení, a tím jsou tedy limitovány jejich potenciální strategické možnosti. Například antitrustové zákony mohou zabraňovat podnikům v pokusu získat dominantní postavení na trhu. Podniky jsou kupříkladu nuceny prostřednictvím regulací v oblasti znečišťování ovzduší ke změnám v technologii, k výrobě produktů, jež neničí životní prostředí apod. (Dedouchová, 2001).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou založeny na ekonomické podstatě a vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje. Charakterizují stav ekonomiky, přičemž základními indikátory stavu v makroekonomickém okolí jsou úroková míra, míra ekonomického růstu, míra inflace, směnný kurz a daňová politika. Tyto indikátory mají přímý vliv na plnění základních cílů podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politické faktory

Mezi politické faktory lze zařadit zejména politická reprezentace vládní organizace, politika zdanění či liberalizace zahraničních vztahů (např. dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění, apod., Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

Technologické faktory

Tempo technologických změn se od 2. světové války neustále zrychluje. Doslova přes noc může technologická změna zapříčinit zastarání stávajících výrobků a zároveň může vytvořit nespočet nových výrobních možností. Z minulosti lze říci, že podniky, které byly schopny předvídat efektivní změny, poté profitovaly z progresivních nových technologií. Současné výrobky mohou být díky novým technologiím vyráběny novým způsobem. Tyto nové procesy jsou tak příležitostmi či hrozbami (Dedouchová, 2001).

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil neboli konkurenčního prostředí patří mezi užitečné a velmi využívané nástroje analýzy oborového okolí podniku. Model je založen na předpokladu, že strategická pozice firmy, jež působí v určitém odvětví, je určována na základě působení pěti základních faktorů. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů či substitutů anebo rivalitu firem, jež působí na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2002).



Obr. č. 1: Porterův model pěti sil

Zdroj: Dedouchová, 2001

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mohou být hrozbou, pokud tlačí ceny dolů nebo chtějí, aby jim byl poskytován lepší servis či vysoká kvalita. Tím pak výrobní náklady rostou. V podstatě řečeno, slabí zákazníci jsou pro podnik příležitostí k růstu cen a k získání vyššího zisku. Dle Portera mají kupující větší sílu pokud:

- Mikrookolí, jež nabízí výrobky, je složeno z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků;
- Kupující nakupují ve velkém množství, a tím mohou využít své kupní síly a tlačit ceny dolů;
- Kupující mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami, čímž je způsobeno, že podniky stojí proti sobě a dochází ke snižování cen;
- Jestliže je z ekonomického hlediska proveditelné, aby kupující nakupovali od několika podniků najednou;
- Kupující jsou schopni pohrozit, že své vstupy budou vyrábět sami, čímž vytvoří vertikální integraci, a bude tak dosaženo snížení cen.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou pro podniky představovat hrozbu ve formě zvýšení cen, které musí podnik zaplatit anebo přistoupit na nižší kvalitu. To však vede k poklesu zisku. Na druhou stranu slabí dodavatelé poskytují podnikům možnost snížení ceny či požadování vyšší kvality. Podnik v roli kupujícího je tedy závislý na schopnostech svých dodavatelů. Dle Portera jsou dodavatelé silnější za těchto podmínek:

- Pokud výrobky, jež dodavatelé poskytují, mají málo substitutů;
- Jestliže mikrookolí, v němž podnik podniká, není pro dodavatele podstatné;
- Jsou-li dodavatelé diferencováni tak, že by bylo pro podnik velmi nákladné přejít k druhému dodavateli, tím se podnik stává závislým na daném dodavateli a není v jeho silách s tím cokoli udělat;
- Pokud dodavatelé ohroží vertikální integrací, která směřuje do daného mikrookolí, stávají se tak konkurentem podniku a mohou zvyšovat ceny.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Potenciálními konkurenty se rozumí podniky, jež si v současné době nekonkurují v příslušném mikrookolí, ale jsou schopny stát se konkurenty v případě, že se pro to rozhodnou. Vstup potenciálních konkurentů je hrozbou pro ziskovost podniků, které se v mikrookolí pohybují. Pokud je riziko vstupu nových konkurentů nízké, podniky uvnitř mikrookolí mají možnost využít tuto výhodu v podobě zvýšení cen a dosažení vyššího zisku.

Hrozba konkurenční síly nových konkurentů je závislá na velikosti bariér vstupu na trh, tzn., že nejrůznější faktory mohou bránit podniku v prosazení se v daném mikrookolí. Překonání bariér však ve velké míře zvyšuje náklady. Čím jsou bariéry vstupu vyšší, tím vyšší náklady jsou potenciální konkurenti nuceni vynaložit.

Hrozba substitučních výrobků

Pokud existují blízké substituty, vytváří to konkurenční hrozbu, která limituje ceny, za které podnik prodává, v důsledku toho je pak také limitována ziskovost podniků. Pokud však výrobky podniku mají malý počet blízkých substitutů, naskytuje se příležitost ke zvýšení cen, a tím i zvýšení výsledného zisku. Strategie těchto podniků by měla být zaměřena na využití této faktické výhody (Dedouchová, 2001).

Rivalita firem na trhu

Rivalita firem na trhu je ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti výrobků a služeb či úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Intenzivnější rivalita nastává v případě velkého počtu malých či stejně velkých konkurentů, dále jestliže výrobek nelze odlišit od ostatních, pokud jsou náklady na přechod jinam nízké anebo jestliže náklady na odchod z trhu jsou vysoké.

Hrozba stávajících konkurentů je nejsilnější v případě tržního poklesu, nebo pokud je růst trhu velmi pomalý. V tomto případě to výrobce nutí ke snížení nákladů a zlepšování služeb. Jako řešení může být doporučeno:

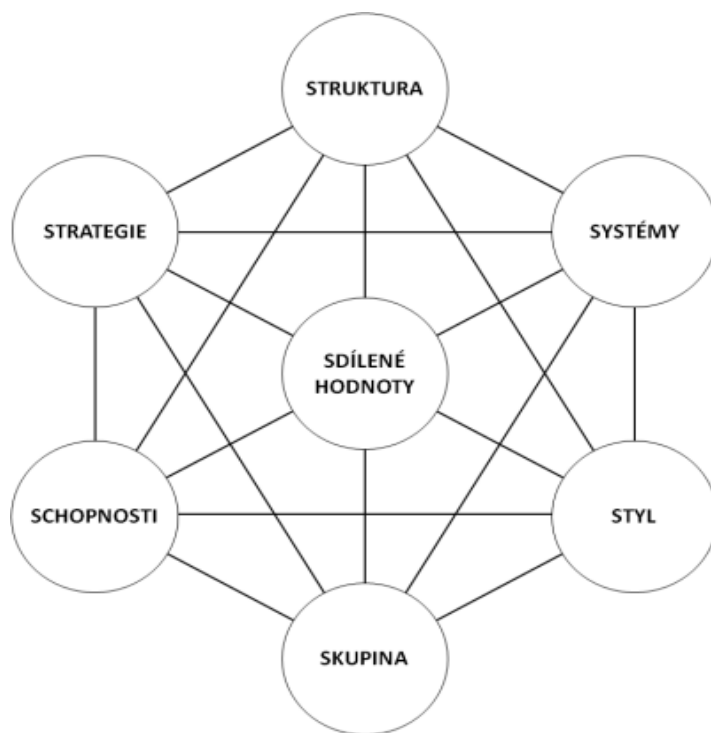
- Správný výrobek za správnou cenu na správném místě;
- Ubírat se strategií nízkých nákladů, odlišení nebo nalezení tržní mezery;
- Spolehlivý marketingový informační systém s informacemi o konkurenci, dodavatelích, zákaznících a jiných faktorech (Blažková, 2007).

3.2.2 Vnitřní analýza prostředí podniku

Cílem vnitřní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku. Každý podnik může mít určité specifické přednosti, jež vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se od své konkurence odlišuje. Konkurence se snaží o napodobení těchto specifických vlastností a v případě úspěchu odstraní výhodu specifických předností podniku. Mnohem těžší, než napodobení těchto předností konkurencí je, aby si podnik výhodu svých předností udržel (Dedouchová, 2001).

Model „7S“

Model „7S“ byl vytvořen pracovníky konzultační firmy McKinsey v sedmdesátých letech, za účelem pomoci manažerům porozumět složitostem, spojených s organizačními změnami. Model ukazuje, že imunitní systém organizace, a s tím související proměnné způsobily, že nebylo jednoduché změny implementovat, a vyžaduje, aby při provádění efektivních změn byl brán ohled na všechny faktory najednou. Model se nazývá „7S“ na základě toho, že je v něm obsaženo 7 faktorů, které v anglickém jazyce začínají písmenem S (Mallya, 2007).



Obr. č. 2: Model „7S“

Zdroj: managementmania.com

Strategie

Hlavní úlohu při snaze znát svou oblast podnikání má dobrá podnikatelská strategie firmy. Stanovení soustavy hlavních cílů firmy, cest a metod jak těchto cílů dosáhnout, poskytuje systémový rámec pro posouzení účelnosti provedení jednotlivých doporučení, jež vyplývají z rozboru činnosti „dokonalých“ podniků. Důležitý je přechod k pojetí strategie jako tvůrčího názoru vrcholového vedení podniku ohledně rozhodujících otázek budoucího reprodukčního procesu.

Klíčem k dobré strategii podniku je umění „být blízko zákazníkovi“. Tato strategie však vyžaduje soustavné sledování, vyhodnocování a respektování potřeb, přání a připomínek zákazníků, jak těch existujících, tak potenciálních. Také inovace se stávají hybnou silou v rámci udržení konkurenční pozice. Nejde však pouze jen o inovace výrobků či služeb, ale také o inovace procesní, kde lze zařadit například technologické inovace, ale také inovace systému řízení, organizace, dále inovace profesního a kvalifikačního profilu pracovníků.

Struktura

Organizační struktura poskytuje rámec pro účinné zabezpečení manažerského procesu lidské činnosti v podniku. Především se jedná o zvládnutí účelné dělby práce, sdružování jednotlivých činností, otázky ohledně pravomocí a zodpovědnosti za řízení a plnění sdružených prací či koordinace zdrojů, např. lidí nebo finančních prostředků, také jde o úkoly orientované na celkové plnění poslání organizace. Všeobecně je tendence k využívání jednoduchých organizačních forem, jež jsou sdružovány podle výrobků, tzn., na základě výrobkové struktury. Jako typický příklad lze uvést divizionální uspořádání pro relativně nezávislé výrobní obory. Za účelem zjednodušení organizačních struktur je snaha o snižování počtu řídicích stupňů a vytvoření menšího, ale kvalifikačně a profesně výkonného štábu centrálního vedení podniku.

Systémy

Do systémů lze zařadit informační procedury, tj. postupy prací, ať už formální či neformální, jež v organizaci probíhají. Pro české podnikatelské prostředí je typické široké využití počítačově podporovaných informačních systémů. Využívají se jak pro operativní účely, tzn. při zpracování hromadných agend či počítačové komunikaci, tak pro účely manažerské, kde se jedná o expertní systémy či různé systémy sloužící k podpoře rozhodování.

Styl řízení

Ve firmě se lze v podstatě setkat se dvěma základními styly řízení, autokratickým a demokratickým stylem řízení. V případě *autokratického* stylu se jakékoli zapojení či účast ostatních pracovníků na řízení firmy vylučuje. Vedoucí má potřebné informace od svých podřízených, které potvrzují anebo doplňují jeho informace, jež jsou zapotřebí pro kvalifikované rozhodnutí. Podřízení však nemají možnost žádným dalším způsobem ovlivnit rozhodování vedoucího, ten rozhoduje sám. *Demokratický* styl využívá participaci podřízených na řízení firmy ve větší míře. Vedoucí svolá poradou všech podřízených či hovoří s každým jednotlivcem, poté zváží všechny návrhy a sám provede konečné rozhodnutí, přičemž může nebo nemusí brát ohled na názory spolupracovníků.

Spolupracovníci (skupina)

Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti podniku a její produktivity jsou lidé. Základní manažerská dovednost úspěšného manažera je umění vhodně jednat se spolupracovníky. Velká pozornost se tedy věnuje motivaci spolupracovníků, a sice ke kvalitní a tvůrčí práci, ale také u nich vytvářet pocit sounáležitosti a příslušnosti ke kolektivu firmy, dále vytvářet dobré vztahy, loajalitu pracovníků a podporu vnitřní kultury firmy. Podstatné pro vedoucí pracovníky je znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců, jak za účelem osobního řídicího působení, tak pro vytváření dobrého firemního prostředí, jež napomáhá k dobré práci a osobní zainteresovanosti. Jedná se o dlouhodobý proces tvorby kultury firmy, jejího image a atraktivnosti pro kvalitní spolupracovníky.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty neboli kultura firmy představuje souhrn představ, přístupů, mýtů a hodnot ve firmě, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě udržovány. Jedná se tedy o soustavu názorů a sdílených hodnot, které pozitivně působí na neformální normy chování ve firmě. Je to vnitřní atmosféra firmy, nehmotný produkt, jež je výsledkem myšlení lidí ve firmě a provozovaných firemních činností.

Schopnosti

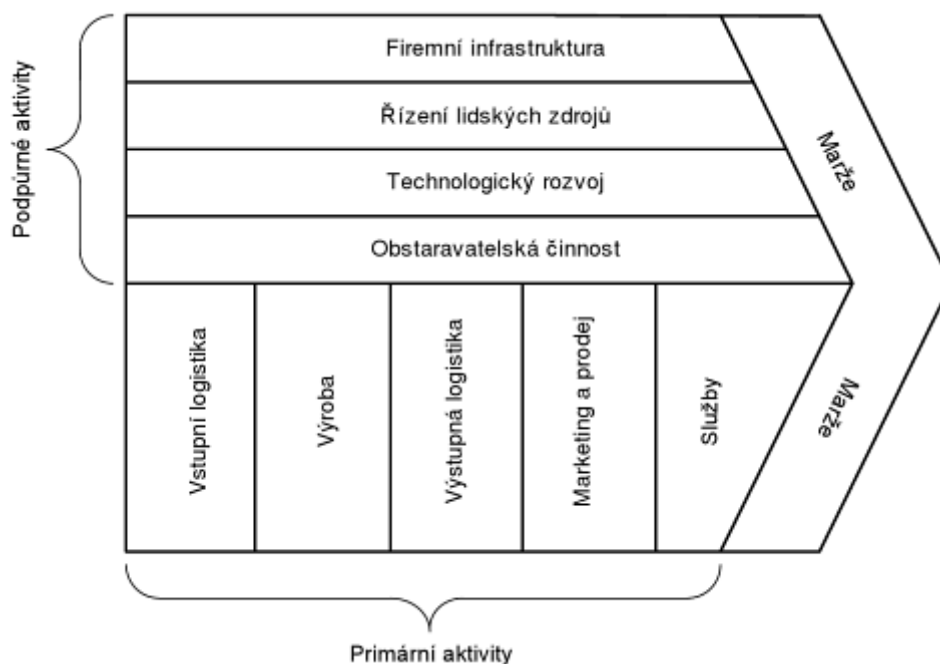
Ve firmě by měl být kladen důraz jak na rozvoj technické a výrobní kvalifikace pracovníků, tak na zvýšení ekonomické, informatické a právní gramotnosti veškerého personálu. Obvyklým klíčem k úspěchu manažera je schopnost rychlé adaptace. Je však těžké poznat, kdy je v podnikání lepší vytrvat v určité činnosti či je potřeba změnit směr. Mnozí autoři doporučují

spoléhat se na svou intuici, na podvědomí a na svoji víru ve vlastní úspěch. Ovšem roli vzdělávání a přípravy manažera i při spolehnutí na své podvědomí, nelze podceňovat (Drdla, Rais, 2001).

Porterův hodnotový řetězec

V moderním strategickém řízení jsou firemní zdroje chápány širěji než jen souhrn výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu, informací či kvality managementu), jež musí být pro výrobu ve firmě k dispozici. V širším pojetí jsou zdroje firmy chápány jako všechny firemní aktivity ve vzájemných interakcích, obsahující i nezbytné výrobní faktory, jako je výzkum, vývoj, výroba, marketing, odbyt, podpora prodeje apod. Veškeré tyto aktivity mají přispívat ke konkurenčnímu postavení firmy na trhu a jsou základem pro naplnění vytyčené firemní strategie.

Za účelem odhalení případných neefektivností využívání zmíněných zdrojů, je potřeba tyto aktivity systematicky analyzovat. Základním nástrojem pro tuto analýzu je hodnotový řetězec, který firmu rozčleňuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a napomáhá zjistit jejich potenciální možnosti i slabiny. Tyto aktivity se dělí na primární aktivity, jež jsou spojeny s fyzickou výrobou, prodejem a dopravou výrobků a podpůrné aktivity, které se vztahují k podpoře aktivit primárních.



Obr. č. 3: Porterův hodnotový řetězec

Zdroj: Porter, 1985

Primární aktivity

Do primárních aktivit se řadí následujících 5 kategorií aktivit:

- *Vstupní logistika* – aktivity vztahující se k pořízení vstupů, jejich skladování, rozvozu či manipulaci;
- *Operace (výroba)* – obsahují aktivity související s transformací vstupu na finální produkty, jde např. o strojní zpracování, údržbu zařízení apod.;
- *Výstupní logistika* – aktivity spojené se skladováním, distribucí zboží;
- *Marketing a prodej* – lze zařadit aktivity jako reklama, podpora prodeje či výběr distribučních kanálů atd.;
- *Služby* – patří zde aktivity související s udržováním nebo zvyšováním hodnoty produktu.

Podpůrné aktivity

Podpůrné aktivity slouží k podpoře aktivit primárních, ale také sebe samých. Pro primární aktivity zajišťují potřebné zdroje, vstupy, lidské zdroje, technologie apod. Podpůrné aktivity se dělí na:

- *Obstaravatelská činnost* – je spojeno s opatřováním vstupů, jež jsou spotřebovány v hodnotovém řetězci firmy. Obstarávané vstupy zahrnují suroviny, strojní vybavení, vybavení kanceláří, budov a laboratoří. Náklady na opatřování jako funkce jsou většinou zanedbatelné, ale je zapotřebí si uvědomit, že výsledky těchto aktivit mohou mít velký význam pro naplňování strategických cílů. Pokud se opatřovací techniky stanou kvalitnějšími, může se podstatně zlepšit nákladovost či kvalita opatřených vstupů, a tím tedy i výstupů firmy.
- *Technologický rozvoj* – každá hodnototvorná aktivita je spojena s určitou technologií, ať už jde o výrobní nebo nevýrobní operace. Technologie se mohou zaměřit buď na výrobek, na výrobní procesy nebo na potřebné výrobní zdroje, tj. materiál, energie, zvyšování kvalifikace pracovníků atd.
- *Řízení lidských zdrojů* – všechny aktivity související s nábořem, výběrem, školením a rozvojem pracovníků, jejich fluktuací apod. Řízení lidských zdrojů velmi ovlivňuje veškeré aktivity ve firmě, ať už se jedná o primární nebo sekundární, z toho důvodu je jedním z významných strategických faktorů.

- *Firemní infrastruktura* – složena z mnoha aktivit, např. vlastní řízení firmy, plánování, účetnictví, finance, řízení jakosti, právní záležitosti či firemní informační systém (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

3.3 SWOT ANALÝZA A VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE

Z výsledků vnější a vnitřní analýzy lze provést SWOT analýzu. V rámci této analýzy jsou určeny silné a slabé stránky podniku a odvozeny příležitosti a hrozby. Výsledky této analýzy popisují vnitřní stav podniku. Příležitosti a hrozby plynou z vnějšího okolí a jsou vztaženy k přítomnosti i budoucnosti. Souvisejí s aktuálními a potenciálními vlivy na rozvoj organizace v budoucnosti.

SWOT analýza proti sobě staví výše uvedené faktory (SW, OT), které mohou být relativně snadno porovnány a vyhodnoceny. Na závěr by z analýzy mělo vyplynout rozhodnutí, zda je všechno v pořádku či je zapotřebí nějakých dílčích operativních zásahů anebo je nutná intervence zásadního charakteru (Rais, Doskočil, 2007).

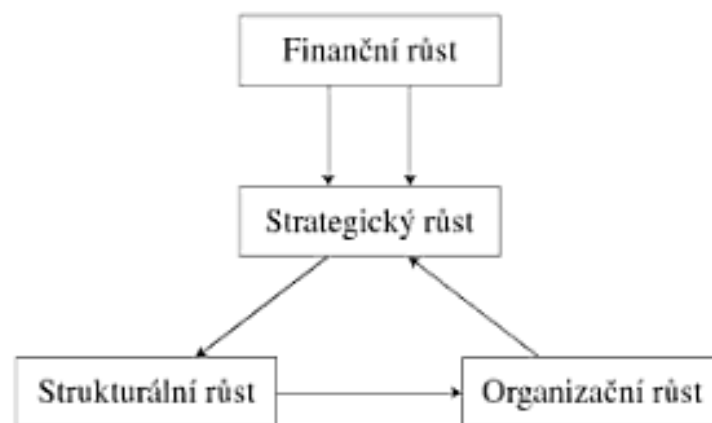
Správně provedená SWOT analýza je pak východiskem pro tvorbu následujících strategií:

- **SO strategie (maxi-maxi)** – usiluje o maximální využití silných stránek za účelem dosažení maxima příležitostí;
- **WO strategie (mini-maxi)** – zaměření na překonání slabých stránek, aby mohlo být využito naskytnuté příležitosti;
- **ST strategie (maxi-mini)** – společnost má velký předpoklad eliminovat hrozby, je však důležité zaměřit se na silné stránky;
- **WT strategie (mini-mini)** – při této pozici je důležité zvážit setrvání podniku na trhu, příp. jaké další kroky je potřeba vykonat. Na trhu se vyskytuje mnoho hrozeb a podnik nemá dostatek příležitostí k jejich překonání (Beranová, 2012).

3.4 ŘÍZENÍ ROZVOJE PODNIKU A JEHO RŮSTU

Růst firmy představuje kritický faktor podnikatelského úspěchu. Růst však neznamená růst pouze do velikosti, jedná se o dynamický proces, který zahrnuje rozvoj uvnitř firmy, ale také změnu interakce a komunikace firmy s jejím okolím. Je projevem rozvojového potenciálu firmy. Růst má tolik aspektů jako samotná firma. Faktory, na které se lze v rámci analýzy rozvojového potenciálu zaměřit, jsou následující (Staňková, 2007):

- **Finanční růst** – nejsyntetičtěji zobrazuje rozvoj celkového podnikání. Růst firmy vyjadřuje pomocí ukazatelů, jako jsou náklady, tržby, zisk (tzn., jak jsou promítány do růstu celkových aktiv firmy). Pokud rostou tyto ukazatele, roste i hodnota firmy. Finanční růst měří přidanou hodnotu, jež firma generuje, a ze které je následně rozdělováno více prostředků majitelům firmy.
- **Strategický růst** – představuje změny, ke kterým dochází v podnikatelském prostředí a interakční schopnosti firmy jako celku na ně dynamicky reagovat. Především jde o to, jak rozvinout schopnosti firmy při využití tržních příležitostí. Představuje rozbor příležitostí pro využití zdrojů firmy k získání trvalé konkurenční výhody.
- **Strukturální růst** – jedná se o přizpůsobení interních systémů - rozvrhnutí a využití materiálních, finančních a kontrolních systémů k růstu.
- **Organizační růst** – podchycuje změny organizační struktury i změny v rozdělení manažerských funkcí mezi profesionálním managementem a vlastníky. Postihuje také nutné změny řídicího stylu a rozdělení pravomocí uvnitř rodiny. Organizační struktura v malé firmě vychází z principů liniově štábních útvarů. Pro její vytvoření je v etapě zahájení podnikání nezbytná výchozí analýza činností. Na tuto analýzu navazuje stanovení, kdo a kolik pracovních činností zvládne. Na základě toho následně dojde k vytvoření speciálních útvarů. Při dalším růstu lze zvolit několik doporučených postupů organizování firmy např. dle kritéria produktového, územního či funkčního.



Obr. č. 4: Složky dynamického růstu firmy

Zdroj: Staňková, 2007

3.4.1 Strategie rozvoje malého a středního podniku

Z dlouhodobého hlediska závisí úspěšnost podniku na schopnosti ekonomické aktivity cílit na komplexní produktová řešení, tzn. ne jen na jednotlivé výrobky a služby. Z toho plyne, že k základní nabídce produktů by měl podnik poskytovat určité doplňky, modifikace, servis a další služby pro stávající i potenciální zákazníky. Důležité je také udržovat a rozvíjet podnikovou kulturu, která bude pracovníky respektována, dále utvářena a přijata za svou. Může být formulována například v následujících bodech:

1. Smysl existence podniku;
2. Vyznávané hodnoty;
3. Podnikové poslání;
4. Dlouhodobá vize a perspektiva podniku;
5. Politika podniku;
6. Tvorba hodnotového rámce (Fiedler, 2011).

Aby podnik úspěšně fungoval, že potřeba také, aby všichni spolupracovníci a partneři byli seznámeni s hodnotami těch druhých a snažili se jim porozumět. Je nesmírně důležité vytvořit společné hodnoty v podniku, které budou následně vyznávány, i když se zde mohou vyskytovat menší odchylky od hodnot osobních. Mezi hodnoty, jež by měly být v podniku vyznávány a akceptovány se řadí kupříkladu čestnost, snaha o nejvyšší kvalitu práce, schopnost rychle reagovat, profesionální přístup k jednotlivým aktivitám, schopnost empatie, poctivé, přátelské a otevřené jednání apod. (Fiedler, 2011).

S každým podnikatelským rozhodnutím či přijatou strategií souvisejí i rizika, která mohou být v případě malých podniků katastrofální právě v důsledku jejich omezené a vyjednávací moci na trhu či z nedostatku finančních prostředků. Proto je namístě provést identifikaci a analýzu rizik, aby následně mohla být tato rizika minimalizována.

3.5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ RIZIK

3.5.1 Definice pojmu riziko

Výraz riziko je dle dnešních výkladů spojen s nebezpečím vzniku škody, poškození, zničení, ztráty či neúspěchem v podnikání.

Neexistuje pouze jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko lze definovat dle Smejkal a Ráise (2010) například jako:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru;
- Odchýlení skutečných výsledků od očekávaných;
- Variabilita možných výsledků či nejistota jejich dosažení;
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, jež se liší od výsledku očekávaného;
- Nebezpečí chybného rozhodnutí;
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá určitému rozdělení pravděpodobnosti;
- Střední hodnota ztrátové funkce;
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (čisté riziko);
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (spekulativní riziko);
- Neurčitost související s vývojem hodnoty aktiva (investiční riziko);
- Možnost, že určitá hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Hnilica a Fotr (2009, s. 14) definují riziko, v tomto případě podnikatelské riziko, jako „*možnost, že skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být žádoucí nebo nežádoucí.*“

Oproti tomu Ducháčková (2005, s. 15) chápe riziko jako „*možnost vzniku události s výsledkem odchylným od cíle s určitou objektivní pravděpodobností.*“

3.5.2 Klasifikace rizik

Problémem dnešní rizikologie je fakt, že prozatím nelze uspořádat nebezpečí a rizika do určitého univerzálního systému či kategorií nebo tříd. To lze pouze provést v užších oblastech, např. v rámci jedné organizace, jednoho oboru činnosti (Tichý, 2006).

Za účelem objektivního posouzení rizik projektu a zvolení správných obranných strategií je důležité jejich správné strukturování, jež může být například dle (Svozilová, 2011):

- Místa vzniku vzhledem k projektu;
- Zdroje rizika;
- Předvídatelnosti a pravděpodobnosti vzniku;
- Závažnosti dopadu;
- Stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti.

Jako příklad rizik projektu v rozdělení do kategorií dle výše uvedeného pohledu strukturování lze uvést (Svozilová, 2011):

- Externí nepředvídatelná rizika (zpravidla nekontrolovatelná)
 - Státní regulace;
 - Přírodní katastrofy;
 - Nepřímé vlivy životního prostředí či stavu společnosti;
 - Selhání základních předpokladů realizace, např. předčasné vyčerpání finančních zdrojů či změna podmínek financování, selhání subdodávek např. vyhlášením finančního krachu, dále selhání podpůrných systémů způsobených externími vlivy či nedostatek ochoty k akceptaci výsledků.
- Externí předvídatelná rizika (obtěžně kontrolovatelná)
 - Tržní rizika;
 - Operační rizika;
 - Očekávané sociální vlivy;
 - Fluktuace měny;
 - Daňové úpravy;
 - Inflace.
- Interní rizika netechnického charakteru (obecně kontrolovatelná)
 - Manažerské potíže, prodlevy ve výkonu rozhodnutí;
 - Problémy se zajištěním zdrojů, komplikace v zajištění kvalifikací nebo technologií a z toho vyplývající zpoždění projektu;
 - Nedostatek podkladů pro optimalizaci odhadů pracnosti a hrozba přecerpaných nákladů;
 - Nedostatečné finanční zajištění, problémy s cash-flow;
 - Nedostatečná kapacita nebo flexibilita subdodavatelů;
 - Problémy v komunikaci mezi jednotlivými zájmovými skupinami.
- Interní rizika technického charakteru (obecně kontrolovatelná)
 - Technologické změny obecně;
 - Změny v okolních systémech ovlivňující projekt;
 - Nedostatky technických návrhů;
 - Nedostatečná výkonnost či nedostupnost potřebných technologií;
 - Rozsah projektu;
 - Výpadky a poruchy provozních technologií.

- Legislativní rizika
 - Licence a patentová práva;
 - Smluvní aspekty;
 - Soudní řízení atd.

Další způsob třídění rizik je dělení z obchodně-podnikatelského pohledu (Svozilová, 2011):

- Podnikatelská – jsou zpravidla zdrojem realizace tržní výhody, jejich krytí je zpravidla zajištěno interním know-how společnosti;
- Ostatní projektová rizika – rizika, která je vhodné obchodně či smluvně převést na jiné subjekty, např. na subdodavatele, pojišťovny atd.

3.5.3 Analýza rizik

Prvním krokem procesu eliminace rizik je jejich analýza. Je zpravidla chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, čili stanovení rizik a uvedení jejich závažnosti. Navazující činností je pak řízení rizik (Smejkal, Rais, 2010).

Analýza rizik zahrnuje (Smejkal, Rais, 2010):

1. **Identifikaci aktiv** – charakteristika posuzovaného subjektu a popis aktiv, jež vlastní;
2. **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro daný subjekt, ohodnocení případného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci nebo chování subjektu;
3. **Identifikace hrozeb a slabin** – stanovení druhů událostí a akcí, jež mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, jež znamenají působení hrozeb;
4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – stanovení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

3.5.4 Řízení rizik ve firmách

Kruliš (2011, s. 77) označuje řízení rizik neboli risk management jako: „*postupy omezování (minimalizování) rizikovosti, jehož cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.*“

Hlavní součásti a podprocesy procesu řízení rizik jsou (Svozilová, 2011):

- **Plánování řízení rizik** – volba strategií, metodik a postupů, jež se v průběhu projektu použijí pro odvrácení či eliminaci hrozby projektových rizik;

- *Identifikace rizik* – systematická identifikace a dokumentace rizik, jež mohou projekt ovlivnit;
 - *Kvalitativní analýza* – hodnocení vlivu a předpokladů vzniku rizik;
 - *Kvantitativní analýza* – číselné vyjádření pravděpodobností vzniku a velikosti dopadů rizik na projekt dle jeho specifických cílů;
 - *Plánování obrany proti rizikům* – návrh obranných strategií a korekčních opatření;
- **Monitorování a kontrola rizik** – sledování stavů, užití obranných strategií a provádění patřičných korekčních opatření.

Plánování řízení rizik

Důležitým vkladem z hlediska zajištění úspěchu řízení projektu v oblasti působení rizik je dobrý plán postupu, tj. *plán řízení rizik*, jež říká, jak se bude postupovat při volbě strategií, metodik a postupů, které budou v průběhu projektu použity pro odvrácení či eliminaci hrozby projektových rizik.

Identifikace rizik

Identifikace rizik představuje systematickou analýzu, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik, jež mohou ovlivnit projekt. Důležité je také posoudit případné vztahy mezi riziky, jelikož možná vzájemná závislost, jež může vyvolat řetězovou reakci nežádoucích stavů, může být ničující – vzájemná závislost rizik zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku a také závažnost jejich dopadu. Výstupem podprocesu identifikace rizik je *registr rizik*, jež je nedílnou součástí plánu řízení rizik.

Kvalitativní analýza rizik

Kvalitativní analýza podrobí rizika uvedená v registru rizik zevrubnému zkoumání z mnoha zorných úhlů. Mezi nejdůležitější patří zejména závažnost rizik, předvídatelnost rizik, potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky, stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Pro kvalitativní analýzu lze kromě zkušeností manažera projektu využít řadu metod. Výstupem použití těchto metod je upřesněný registr rizik, jež zobrazuje kvalitativní hodnocení, např. výběr písmen H/M/L (angl. High/Medium/Low) či celočíselný údaj z intervalu [0,10]. Výstupem kvalitativní analýzy je *aktualizovaný registr rizik*, který obsahuje přesnou klasifikaci rizik a jeho závažnosti.

Kvantitativní analýza rizik

Kvantitativní analýza je podprocesem, kdy jsou znovu probrána rizika dle jejich seznamu a hodnocení, které byly navrženy v předcházejícím kroku. Rizika jsou označena číselnými charakteristikami, jež popisují:

- Pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik či kombinovanou pravděpodobnost sledu vzájemně závislých rizik;
- Celkovou hodnotu, jež je působením rizika ohrožena;
- Očekávaný dopad rizika.

Výstupem podprocesu kvantitativní analýzy je *aktualizovaný registr rizik*, který je přesnou kvantifikací pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnoty, jež je jeho působením ohrožena.

Plánování obrany proti rizikům

Následně po provedení kvalitativní a kvantitativní analýzy je k dispozici úplný registr rizik spolu s potřebnými číselnými charakteristikami. Tento seznam je opět posouzen z hlediska:

- Priorit, jež jsou přímo úměrné závažnosti a dopadu rizik;
- Předvídatelnosti, stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti a možností s krytím jinými způsoby;
- Kategorii a limitů přijatelnosti rizik;
- Jiných hledisek, jež mohou souviset se standardy hospodářských odvětví a specifiky předmětu projektu.

Výstupem podprocesu plánování obrany proti rizikům je:

- Aktualizovaný *registr rizik*, jež obsahuje:
 - Případné úpravy původních popisů a kvantifikací rizik;
 - Odhady nákladů na převedení rizik na jiné subjekty (pokud dané řešení připadá v úvahu);
- Aktualizovaný *plán řízení rizik*, jež obsahuje:
 - Soubor obranných strategií;
 - Návrh postupů monitorování, kontrolních metod a měření;
 - Předpisy pro kontrolní měření procesů a stavů, jež vznik rizikového stavu mohou indikovat;
- Podklady pro vytvoření smluv s externími subjekty pro snížení rizik.

Monitorování a kontrola rizik

Aby bylo možno aplikovat plán řízení rizik a zavčas volit správné strategie pro minimalizaci dopadů rizik, je třeba kromě sledování postupu projektu věnovat pozornost také hrozícím rizikům podle podkladů, které byly shromážděny v plánu řízení rizik a registru rizik. Monitorování a kontrola rizik obsahuje:

- Sledování stavů a jevů, jež mohou vznik rizikového stavu v budoucnu indikovat;
- Kontrolní měření procesů, jež souvisí s potenciálními riziky;
- Sledování kritických jevů mimo projekt, hodnocení změn, jež by mohly mít vliv na stanovené indikátory a úrovně přijatelnosti rizik;
- Hodnocení odchylek mezi plánem projektu a skutečným stavem v průběhu projektu z hlediska jejich vztahu k definovaným rizikům či při vzniku potenciálního konfliktu v plánovaných běžných zdrojích projektu;
- Kontrola účinnosti obranných a korekčních opatření;
- Zachycení vzniku dříve neidentifikovaného rizika.

3.5.5 Metody analýzy rizik

Analýza rizik je jednou z nejkomplicovanějších procesů projektového managementu. Analýza rizik projektu představuje oblast silně závislou na hospodářském sektoru a know-how firmy, lze však uvést základní a obecné analytické postupy, jež nabízejí:

- Nástroje pro **identifikaci rizik a kvalitativní analýzu** – zpravidla se jedná o metody pro generování námětů, nejrůznější typy řízených diskusí atd.
- Nástroje pro **kvantitativní analýzu** – metody, pomocí kterých jsou navrženy číselné charakteristiky a ohodnocení potenciálních rizik tak, aby byly prokazatelným podkladem pro stanovení priorit a strategických postupů (Svozilová, 2011).

Metody pro identifikaci a kvalitativní analýzu rizik

Metoda Delphi

Skupina expertů generuje individuální návrhy, jejichž souhrn je skupině následně prezentován. V dalším kole se pak vytváří nové návrhy, jež jsou základem další diskuse. Postup se opakuje až do dosažení shody ve skupině (Svozilová, 2011).

Brainstorming

Principem brainstormingu je bezprostřední získání maximálního množství názorů expertů, kteří jsou shromážděni v týmech po třech až deseti či více členech bez úmyslu názorového sjednocení. Experti při brainstormingu působí jako katalyzátory nápadů, které by se za jiných okolností třeba vůbec neodvážili pronést. Téma brainstormingu je stanoveno před jeho realizací, formulaci problému se však experti dozvědí až těsně před zahájením či v průběhu seance (Tichý, 2006).

Crawfordovy listky

Skupina expertů individuálně a opakovaně odpovídá na položenou otázku, přičemž že žádná odpověď se nemůže opakovat. Každá odpověď se zapíše na lístek papíru. Na závěr mohou být diskutovány množiny odpovědí (Svozilová, 2011).

Identifikace kořenů problému

Tato metoda se soustředí na identifikaci problému, ale také na jeho příčiny. Základem obranných návrhů je zásadní eliminace příčiny, tj. kořenu problému, ne jeho symptomů (Svozilová, 2011).

Metody kvantitativní analýzy rizik

Metoda Monte Carlo

Metoda Monte Carlo dle Tichého (2006) představuje jakoukoli simulační metodu, která je založena na využití posloupnosti náhodných anebo pseudonáhodných čísel. V praxi je možno setkat se s mnoha způsoby aplikace této metody, které se liší výsledky a rychlostí výpočtu, což však při softwarovém zpracování této metody není podstatné. Merna a Al-Thani (2007) definují tuto metodu ve 4 krocích:

1. Přiřazení rozdělení pravděpodobností každé proměnné.
2. Přiřazení rozsahu variant každé proměnné.
3. Výběr hodnoty pro každou proměnnou v jejím specifickém rozsahu tak, aby frekvence, s jakou je hodnota vybrána, odpovídala jejímu rozdělení pravděpodobnosti.
4. Provedení deterministické analýzy za pomoci vstupních hodnot v náhodných kombinacích. Pro každou proměnnou je v každém čase vytvářena nová hodnota, čímž se získá nová kombinace a je provedena nová deterministická analýza. Postup se následně mnohokrát opakuje.

Metoda CRAMM

Analýza v rámci metody CRAMM řeší ohodnocení systémových aktiv, seskupení aktiv do logických skupin a stanovení hrozeb, které na tyto skupiny působí. Dále se jedná o prozkoumání zranitelnosti systému a stanovení požadavků na bezpečnost pro jednotlivé skupiny, na základě čehož jsou navržena bezpečnostní opatření, jež jsou vymezena ve shodě s úrovní rizika při porovnání s implementovanými systémovými opatřeními (Smejkal, Rais, 2010).

Analýza citlivosti

Jedná se o analýzu na základě změn parametrů procesu a zjišťování velikosti změn hodnot výstupů. Tato metoda vytváří lepší podmínky pro rozhodování na základě faktů. (Svozilová, 2011).

Rozhodovací stromy

Rozhodovací strom lze popsat jako uspořádaný a orientovaný graf, jež popisuje sled událostí. Lze jej chápat také jako specifický schematický popis procesu. V podstatě se jedná o zjednodušené zobrazení procesů usuzování, jež jsou zakomponovány v složitých stromových procesech. Používání těchto diagramů je jednoduché, je však potřeba používat představivost. Stromové diagramy se dělí do dvou základních skupin, a sice diagramy *analytické*, kdy se od jedné události přechází k několika událostem, a *syntetické*, kde se analogicky přechází od několika událostí k události jediné (Tichý, 2006).

Očekávaná hodnota

Výpočty odhadů dopadů a ohrožených hodnot dle jednotlivých variant. Hodnotí nejlepší a nejhorší variantu. Může být však zkreslena použitím odhadovaných pravděpodobností (Svozilová, 2011).

Rozložení pravděpodobnosti

Jedná se o statistické metody vycházející z pravděpodobnostního počtu. Měří pravděpodobnosti pro rozmezí odhadů. Poskytuje přehledné grafické výstupy, tyto metody jsou však obtížně aplikovatelné pro všechny druhy rizik (Svozilová, 2011).

Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN je metodou pro analýzu rizik projektů a skládá se ze 4 kroků (Doležal a kol., 2009):

1. **Identifikace nebezpečí projektu** – v prvním kroku je projektovým týmem provedeno sestavení seznamu za účelem identifikace nebezpečí, tento seznam je nejvhodnější vytvořit v podobě tabulky. V jednotlivých sloupcích jsou zobrazeny pořadové číslo rizika, hrozba, scénář a poznámka, která podává doplňující informace.

Text jednotlivých řádků lze získat buď:

- a) Postupem, kdy se k hrozbě hledají možné následky, tzn., hledá se odpověď na otázku: *Co se může přihodit v projektu nepříznivého, když...?*

HROZBA => SCÉNÁŘ

- b) Postupem, kdy se ke scénáři hledá jeho příčina, tzn., hledá se odpověď na otázku: *Co může být příčinou, že něco nepříznivého v projektu nastane?*

SCÉNÁŘ => HROZBA

Je zapotřebí si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře. Hrozba je konkrétní projev nebezpečí a scénář je děj, jenž nastane v důsledku výskytu hrozby.

2. **Kvantifikace rizik projektu** – tabulka sestavená v prvním kroku se rozšíří o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika (v Kč či eurech).

Výsledná hodnota rizika se pak vypočte:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

Metoda RIPRAN umožňuje kvantifikaci:

- *Číselnou* – např. pravděpodobnost scénáře pro poř. č. 1 je 0,25);
- *Verbální* – např. hodnotu pravděpodobnosti rizika nad 60 % lze verbálně kvantifikovat jako vysokou hodnotu.

3. **Reakce na rizika projektu** – v třetím kroku se sestaví opatření, jejichž účelem je snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Návrhy na opatření se zpravidla sestavují do tabulky. V posledním sloupci tabulky je uvedena nová hodnota sníženého rizika.
4. **Celkové posouzení rizik projektu** – v závěrečné fázi se posuzuje celková hodnota rizik a vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový a zda je vhodné pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření. V případě, že tým shledává celkovou úroveň jako velmi vysokou, vstoupí problém na vyšší úroveň řízení.

Hodnocení rizik při plánování rozvoje podniku či v případě zamýšlených projektů hraje velmi důležitou roli. Zvážením všech možných rizik, která jsou s daným projektem spojena, umožní podniku připravit se na tato nebezpečí vhodným opatřením a zajistit tak minimalizaci těchto hrozeb. V důsledku toho je pak podnik z hlediska nejrozumnějších nenadálých situací lépe připraven na chystané změny v podniku, což mu umožní projekt či plánovaný rozvoj podniku úspěšněji realizovat či naopak zvážit, zda je vůbec vhodné v projektu pokračovat.

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V rámci analytické části diplomové práce je nejdříve charakterizován podnik, tj. nejprve jsou uvedeny údaje o společnosti včetně jejích hlavních činností, dále následuje vnější a vnitřní analýza prostředí podniku, přičemž výsledky z provedených analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze, která zakončuje tuto kapitolu.

4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Obchodní firma:	Krespo, s.r.o.
Sídlo:	Hranice, Struhlovsko 218, PSČ 753 01
IČO:	190 14 007
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	2. července 1991
Jednatel společnosti:	Aleš Krejčířík
Základní kapitál:	15 789 000 Kč (Justice, 2015)



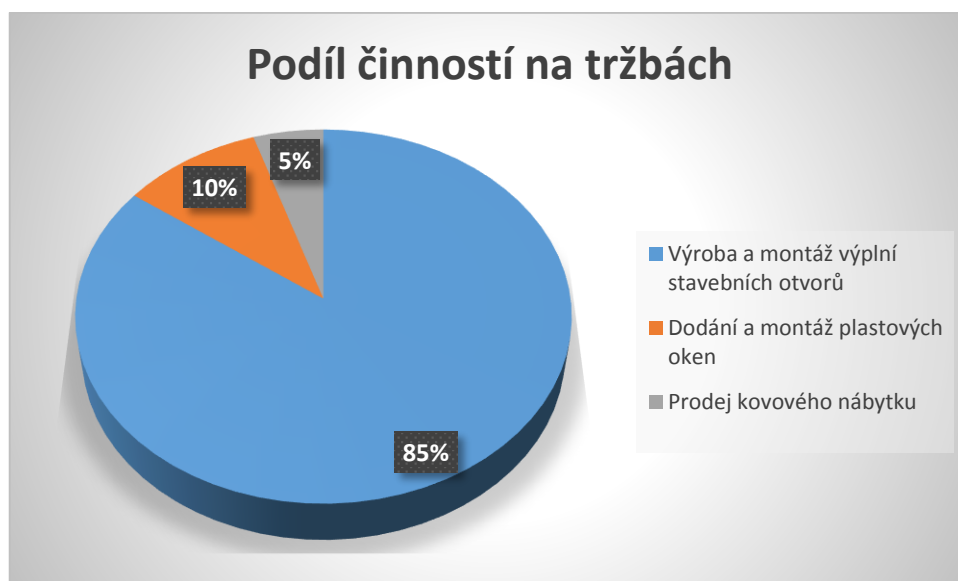
Obr. č. 5: Logo společnosti Krespo, s.r.o.

Zdroj: krespo.cz

Činnosti podniku jsou (Krespo, 2014):

- Výroba a montáž výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů Reynaers;
- Dodání a montáž plastových oken včetně veškerého příslušenství;
- Výroba a prodej kovového nábytku Kromag.

Následující graf č. 6 na další straně zobrazuje podíl jednotlivých činností podniku na tržbách společnosti. Informace o tom, v jaké míře se činnosti podílejí na tržbách, jsou získány od majitele společnosti Krespo, s.r.o. Největší a zároveň rozhodující podíl na tržbách podniku představuje výroba a montáž výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů.



Obr. č. 6: Podíl jednotlivých činností na tržbách podniku Krespo, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od majitele

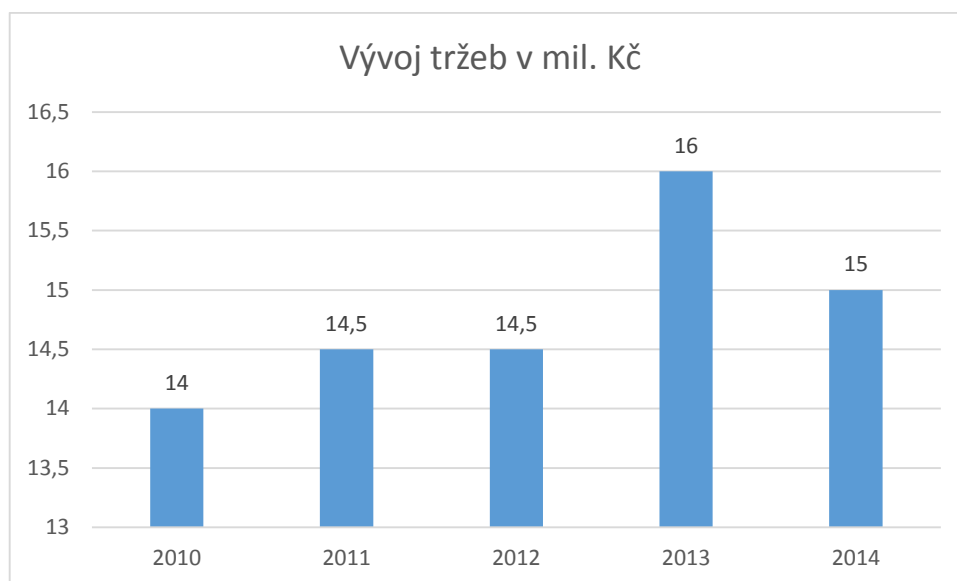
Krespo, s.r.o. je zejména výrobcem výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů Reynaers, tj. vyrábí především hliníková okna, hliníkové vchodové dveře, dále prosklené konstrukce či automatické dveře. Společnost dodává své výrobky po celé České republice, oblast jejího působení je tak v rámci celé ČR.

Podnik je také dodavatelem plastových oken z kvalitního šestikomorového profilu Gealan a poskytuje další služby, jako je demontáž a likvidace starých oken, montáž či seřízení. K hliníkovým i plastovým oknům a dveřím nabízí také veškeré příslušenství.

Společnost Krespo, s.r.o. okrajově také vyrábí a prodává kovový nábytek rakouské společnosti Kromag v rámci České a Slovenské republiky (Krespo, 2014).

Graf č. 7 na další straně zobrazuje vývoj tržeb podniku Krespo, s.r.o. za posledních pět let. Společnost dosahuje obrátů v průměrné výši 15 mil. Kč.

Vzhledem k hlavnímu zaměření podniku na výrobu a montáž výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů a také s ohledem na cíle diplomové práce, budou provedené analýzy a vůbec celá práce zaměřena na tuto hlavní podnikovou činnost, tj. nebudou zde rozebírány okrajové činnosti podniku, týkající se plastových oken či kovového nábytku.



Obr. č. 7: Vývoj tržeb společnosti Krespo, s.r.o. v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Krespo, s.r.o.

4.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Na podnik působí mnoho vlivů, jež pocházejí z vnějšího prostředí. Zpracováním této analýzy budou získány potřebné informace, resp. příležitosti a hrozby, které budou sloužit jako podklady pro SWOT analýzu.

4.2.1 SLEPT analýza

V rámci analýzy vnějšího prostředí je nejprve provedena SLEPT analýza, jež rozebírá pět faktorů, působících na podnik z vnějšku.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory, působící na podnik, jenž spadá do odvětví stavebnictví, resp. zabývá se výrobou hliníkových oken, dveří apod. patří například preference zákazníků při výběru oken či dveří, dále příjmy obyvatelstva nebo dosažené vzdělání obyvatel.

Zkoumat **preference zákazníků** při výběru oken je nesmírně důležité. I přes vyšší cenu se hliníková okna v dnešní době těší stále větší oblibě. Vděčí za to svou dlouhou životností, pevností, odolností a téměř nulovou údržbou. V současnosti lidé neupřednostňují při výběru oken především cenu, ale zaměřují se také na kvalitu, bezpečnost a estetický vzhled, což jsou charakteristické rysy právě hliníkových oken (Magazin.obyvatele, 2013).

Příjmy obyvatelstva a zejména jejich výše ovlivňuje velikost poptávky po stavebních pracích. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2014 činila 25 686 Kč, což v meziročním srovnání představuje nárůst o 608 Kč (2,4 %). Spotřebitelské ceny za uvedené období vzrostly o 0,4 %, reálně se tedy mzda zvýšila o 2,0 % (Czso, 2015).

V letošním roce by měla reálná mzda vzrůst opět o téměř 2 % a její růst se předpokládá také v roce 2016, což podpoří spotřebu domácností (Czech-ba, 2015).

Zvýšení reálných mezd a následně vyšší spotřeba domácností se mimo jiné promítá také do zvýšené poptávky po stavebních pracích, kdy její růst se předpokládá pro tento, ale i následující rok. Růst investic ze soukromého sektoru, především realizací bytových projektů, očekává 76 % ředitelů stavebních firem (Stavmedia, 2015).

Vzdělání se v dnešní době stává stále více středem zájmu. Výrazně narůstá počet vysokoškolských studentů a klesá zájem o vyučení se v oboru, jež bývá často spojeno s nižším mzdovým ohodnocením. Vyhledky do budoucna nejsou příliš příznivé, dá se předpokládat, že bude docházet k úbytku zkušených řemeslníků, kteří jsou v oboru stavebnictví potřeba (Rozhlas, 2013).

Tab. č. 1: Počet studentů při vstupu na SOU v ČR v jednotlivých letech

Rok	Počet absolventů ZŠ při vstupu do 1. ročníku denního studia na učiliště
1990	106 000
2007	50 000
2015	22 000

Zdroj: old.nvf.cz

Sociální faktory tedy na podnikatelskou činnost podniku působí vesměs pozitivně, ať už se jedná o preference zákazníků, kteří při výběru oken stále častěji volí právě hliníková okna z důvodu jejich vyšší kvality a elegantnějšího vzhledu, či o zvyšující se příjmy obyvatelstva a s tím související růst poptávky po stavebních pracích. Negativem však je stále rostoucí neochota lidí vzdělávat se v řemeslných oborech, což může představovat úbytek zkušených řemeslníků v dané profesi.

Legislativní faktory

Odvětví stavebnictví je v České republice upraveno zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „stavební zákon“), jež upravuje ve věcech územního plánování zejména jeho cíle a úkoly, dále ve věcech stavebního řádu zejména povolování staveb a jejich změn a také tento zákon upravuje podmínky pro projektovou činnost a provádění staveb. Stavební zákon byl naposledy novelizován zákonem č. 350/2012 Sb., ze dne 19. 9. 2012, přičemž tato novela vešla v platnost 1. 1. 2013. Jejím hlavním účelem je upřesnit a zjednodušit jednotlivé postupy, dále snížit administrativní náročnost postupů plánování a také odstranit odchylky od správního řádu (Zakonyprolidi, 2015).

V současné době se připravuje další novela tohoto zákona, která by měla vstoupit v platnost od 1. 1. 2016. Ta se bude mimo jiné týkat sloučení všech povolenacích řízení do jednoho a zjednodušit tak získávání stavebního povolení (Tzb-info, 2014).

Stavebnictví je upraveno také vyhláškou č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, jež náleží do působnosti obecných stavebních úřadů. Tato vyhláška byla novelizována k 1. 2. 2012 předpisem č. 020/2012 Sb. (Sagit, 2015).

Důležitou vyhláškou je také vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb, jež stanoví rozsah a obsah dokumentace pro vydání rozhodnutí o umístění stavby či zařízení a dalších změnách. Tato vyhláška byla opět novelizována, a sice v roce 2013 předpisem č. 62/2013 Sb. (Sagit, 2015).

Odvětví stavebnictví se týká také vyhláška č. 268/2011 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb, jež stanovuje technické podmínky požární ochrany pro navrhování, provádění a užívání staveb. Požární zpráva bezpečnosti staveb, která je zpracována dle této vyhlášky, je nedílnou součástí každého projektu stavby (Hzscr, 2012).

Vzhledem k tomu, že je Česká republika součástí Evropské unie, domácí podniky se musí řídit jejím významným právním předpisem, který upravuje odvětví stavebnictví, a sice nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 305/2011 ze dne 9. 3. 2011, kterým se stanoví harmonizované podmínky pro uvádění stavebních výrobků na trh a kterým se ruší směrnice Rady 89/106/EHS (Tzb-info, 2013).

Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické ukazatele se v daném případě řadí zejména **vývoj stavebnictví**, který představují celkové provedené stavební práce na určitém území. Společnost Krespo, s.r.o. působí v rámci celé České republiky, jsou proto provedené stavební práce a **hrubý domácí produkt (HDP)** vztaženy k celé ČR.

Stavebnictví se na tvorbě HDP v roce 2013 podílí více než 10 %, jak lze vidět v tabulce níže. Celkové provedené stavební práce se od roku 2009 postupně snižují, což značí snížení poptávky po produkci ve stavebnictví. V důsledku toho klesá i podíl stavebnictví k HDP.

Tab. č. 2: Podíl stavebnictví k HDP v jednotlivých letech

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (mld. Kč)	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 845,9	3 883,8
Provedené stavební práce (mld. Kč)	520,9	488,7	464,0	424,0	397,5
Podíl stavebnictví k HDP (%)	13,9	12,9	12,1	11,0	10,2

Zdroj: ceskestavebnictvi.cz

Prognózy pro další léta jsou už poměrně příznivé. Ke konci roku 2014 nastal v tomto odvětví pozitivní obrat. Nové zakázky podporují růst stavebnictví a zastavily jeho téměř šestiletou recesi. Stavebnictví se loni podařilo odrazit ode dna a jeho růst se přiblížil k 3 %. Meziroční růst v únoru 2015 činil dokonce 6 %. Výhled zůstává lehce pozitivní, především díky novým zakázkám a také příznivým úrokovým sazbám na nové úvěry (Patria, 2015).

Na obrázku č. 8 je zobrazen vývoj úrokových sazeb na úvěry, přičemž v období 2015 až 2017 se jedná o prognózu úrokových měr. Od roku 2013 mají sice úrokové sazby vzrůstající tendenci, avšak stále jsou velmi příznivé, čímž může dojít k ochotě podniků půjčovat si peníze a vhodným způsobem je investovat. Pokud si tedy analyzovaná společnost bude chtít vzít úvěr z banky, bude to pro ni vzhledem k nízkým úrokovým sazbám velmi výhodné.



Obr. č. 8: Vývoj úrokových sazeb na úvěry v období 2012 - 2017

Zdroj: zavedenieura.cz

Dalším neméně významným ekonomickým ukazatelem je **inlace**, která ovlivňuje vstupní ceny nakupovaného materiálu, jako jsou hliníkové profily a další materiál potřebný pro výrobu. Průměrná míra inflace je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen. Inlace pro jednotlivé roky je uvedena v tabulce níže.

Tab. č. 3: Průměrná roční míra inflace v %

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: czso.cz

Jak lze vidět, za sledované roky byla největší inflace v roce 2012. Její aktuální míra za březen roku 2015 je 0,2 %. V 1. čtvrtletí roku 2016 se dle prognózy ČNB očekává její výše na úrovni 1,1 % a v 2. čtvrtletí téhož roku je její předpokládaná míra 1,6 % (ČNB, 2015).

Politické faktory

Na naši ekonomiku mohou působit politické faktory, zejména aktivity vlády. Nestabilita politického systému zhoršuje efektivitu státní správy a podnikatelské prostředí v zemi. Nejde však o žádné velké převraty, spíše o vnitřní neshody mezi tuzemskými politiky. V poslední době se vláda snaží podpořit investiční a podnikatelské prostředí a snižovat administrativní

zátěž podnikům. Stát chce pomoci v rozjezdu novým a také MSP výhodným úvěrem. Pozitivní by také bylo přijetí novely insolvenčního zákona, které zabrání zneužívání insolvenčních řízení v konkurenčním boji. Mělo by také dojít k podpoře exportu, což značí další příznivou informaci, jelikož společnost Krespo, s.r.o. z části exportuje svoje výrobky také do zahraničí, především do Rakouska a na Slovensko.

Vládě se v roce 2014 podařilo splnit cíl v oblasti podpory exportu, a sice došlo k zintenzivnění spolupráce mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu za účelem podpory českého exportu. Tyto resorty v červnu roku 2014 uzavřely Rámcovou dohodu o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie ČR. Výhledem práce vlády pro rok 2015 je podpořit projekty ze strany Ministerstva zahraničních věcí. Na akce, které otevírají prostor pro posílení českého exportu, vyčlenilo ministerstvo částku přesahující 10 milionů korun (Vláda, 2015).

Na druhé straně zaváděním různých reforem se rozšiřuje nespokojenost a nervozita ze strany podnikatelů. Měla by se zpřísnit kontrola výběru DPH, kdy firmy budou muset zřejmě od roku 2016 odevzdávat kromě přiznání k DPH také kontrolní výkaz, kde budou uvedeny detaily o všech fakturách. Co se týká daně z příjmu, její snižování se neplánuje, prozatím by alespoň měla zůstat v konstantní výši. Dá se říci, že celkově se politické faktory nijak negativně na působnosti společnosti Krespo, s.r.o. neprojeví.

Technologické faktory

Především tlak konkurenčního prostředí podniku a požadavky zákazníků na co nejvyšší kvalitu produktů nutí podniky, aby se aktivně věnovaly inovační činnosti. Vysoká rychlost technologických změn a rychlé zastarávání technologií vyvolává u podniků potřebu informovat se o trendech ve vývoji a výzkumu v dané oblasti.

Nejvýznamnějšími změnami posledních deseti let jsou preference v oblasti tepelných izolací, s čímž souvisí fakt, že jsou stále více prosazovány nízkoenergetické či pasivní domy. V důsledku toho se klade větší důraz na špičkovou tepelnou izolaci oken a dveří. Technologie v oblasti hliníkových profilů se v současnosti zaměřuje především na jejich vyšší tepelnou izolaci, která by byla srovnatelná s plastovými či dřevěnými okny. Novinkou je také výroba hliníkových oken pro pasivní domy (Stavebnictví3000, 2015).

Vývoj v oblasti hliníkových oken a dveří je prováděn s cílem zlepšit energetickou efektivitu budov, jejich design, bezpečnost a komfort. Trendem budoucího desetiletí se stane ještě vyšší energetická úspornost staveb, ale také ochrana životního prostředí. Lidé v dnešní době při pořizování oken a dveří kladou čím dál větší důraz na kvalitu, bezpečnost a estetiku, podniky tak budou stále více při výrobě těchto produktů využívat nejmodernějších strojních či obráběcích zařízení, aby maximálně uspokojily přání svých zákazníků a nezaostávaly za svou konkurencí (Systemonline, 2015).

4.2.2 Porterův model pěti sil

V rámci analýzy vnějšího prostředí je následně proveden Porterův model pěti konkurenčních sil.

Stávající konkurence

Na trhu stavebnictví v České republice se v současné době vyskytuje poměrně velká konkurence. Za účelem identifikace konkurence společnosti Krespo, s.r.o. je vhodné využít zkušeností majitele společnosti a jeho pohledu na podniky, jež ve velké míře ohrožují činnost podniku, resp. jeho tržby. Na další straně v tabulce č. 4 je zpracováno srovnání podniku Krespo, s.r.o. ve vybraných parametrech s jeho největšími konkurenty.

Noví konkurenti

Podnikání v oblasti stavebních prací je jistě složitým a náročným procesem, který je ovlivňován mnoha faktory. Podniky v odvětví stavebnictví musí splňovat určité předpoklady pro vykonávání této činnosti. Jde například o prokázání způsobilosti v daném oboru a certifikace pro jednotlivé činnosti. Tímto způsobem lze od sebe odlišit podniky, které nemají dostatečné zkušenosti, znalosti, a nejsou tak schopny se v tomto oboru uchytit, od těch schopných, kteří tomuto oboru podnikání rozumí a jsou schopni ho provozovat.

Nově vstupující podniky do odvětví stavebnictví mohou představovat hrozbu pro stávající společnosti, ovšem budou se muset potýkat s určitými bariérami, které jsou se vstupem do tohoto odvětví spojeny. Překážky vstupu jsou zhruba na střední úrovni, tzn., nejsou nízké, ani příliš vysoké. Pokud se však podnik rozhodne pro provozování specializovanější činnosti, podmínky vstupu na trh budou o to více zpřísněny, například ve formě posílení kapitálové vybavenosti a investic do techniky a technologií. Podmínkou je rovněž dodržování legislativních předpisů, které zasahují do širokého okolí.

Tab. č. 4: Srovnání podniku Krespo, s.r.o. ve vybraných parametrech s konkurencí

Srovnávaný údaj	Název společnosti			
	DOLS, a.s.	Mechanika, a.s.	DOSTING, spol. s.r.o.	Krespo, s.r.o.
ISO	9001:2008, 14001:2004	nezjištěno	9001:2001, 14001:2005	9001:2001, 14001:2004
Technologie	špičková	špičková	dostačující, ne však nejefektivnější	dostačující, ne však nejefektivnější
Produkce	kovové okenní a dveřní profily, dveřní systémy, poštovní schránky, regálové systémy, lakování, kovovýroba	hliníkové konstrukce, dodávky pro stavebnictví, prodej a servis automobilů, výroba reklamních předmětů	hliníkové prosklené fasády, okna, dveře, střešní světlíky, opláštění střech a budov	kovové okenní profily, dveřní hliníkové profily, kovové stavební konstrukce, okenní výplně, izolační dvojskla
Doba dodání	optimální	optimální	delší	delší
Průměrný roční obrat (mil. Kč)	200	100	65	15
Reference	ano	ano	ano	ano
Záruka (roky)	6	5	nezjištěno	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací o konkurenci

Ze srovnání podniku Krespo, s.r.o. s jeho největšími konkurenty vyplývá, že se analyzovaný podnik vyznačuje nízkou konkurenční silou, zejména z důvodu absence nejmodernějších technologií, s čímž následně souvisí delší doba vyhotovení a dodání výrobku. V podniku probíhá v současné době výroba na nejrůznějších zařízeních, které jsou pro výrobu hliníkových oken, dveří apod. potřeba. Obsluha těchto strojů je však náročná a jednotlivé výrobní operace je nutné provádět se zapojením ruční práce výrobních dělníků. Tyto procesy jsou u konkurence, tj. v případě společnosti DOLS, a.s. a Mechanika, a.s. již z velké části automatizovány pomocí automatických výrobních linek, čímž je možno čas výroby zkrátit na optimální úroveň, která odpovídá náročnosti zakázky.

Substituční výrobky

Jak už bylo zmíněno, společnost Krespo, s.r.o. se zabývá především výrobou a montáží výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů. Asi největším a nejčastějším substitutem hliníkových profilů, příp. plastových oken, jejichž prodejem se podnik také z části zabývá, jsou dřevěné profily, resp. dřevěná okna. Ta jsou vyráběna z dřevěných lepených profilů. Dřevo je staletími prověřený přírodní materiál s vynikajícími tepelně-izolačními vlastnostmi, vysokou stabilitou a nenapodobitelným vzhledem. Obecně jsou okna dřevěná či plastová levnější než okna hliníková, ale na druhou stranu se nevyznačují např. tak velkou statickou odolností a únosností. Pro lepší představu jsou v následující tabulce popsány výhody a nevýhody hliníkových, plastových a dřevěných oken, příp. dveří.

Tab. č. 5: Výhody a nevýhody jednotlivých druhů oken či dveří

Druh oken	Výhody	Nevýhody
Hliníková	Statická odolnost, únosnost, nejvyšší životnost, možnost zhotovení velkých rozměrů, štíhlé a lehké profily, vysoká odolnost vůči povětrnostním vlivům, plně recyklovatelné profily	Vysoká pořizovací cena, nižší tepelně-izolační vlastnosti, délková roztažnost při změnách teplot
Plastová	Snadná údržba, skvělé izolační vlastnosti, odolnost proti větru, nižší pořizovací náklady, možnost přidání řady doplňků	Nižší životnost, široký rám i profil křídla, ekologická zátěž ŽP při výrobě i recyklaci
Dřevěná	Výborné tepelně-izolační vlastnosti, užší rám a profil křídla, dlouhá životnost, dřevo s časem nemění technologické vlastnosti	Náročná údržba, omezená životnost nátěru, vyšší pořizovací cena, riziko výskytu plísní

Zdroj: nazeleno.cz a stavba.tzb-info.cz

Každý zákazník si musí v případě své volby uvědomit, jaké má daný materiál vlastnosti a jak bude splňovat jeho požadavky z hlediska ceny, izolačních podmínek či rychlosti provedení. Okna a dveře představují nejslabší článek celé budovy, proto by zákazníci měli na jejich parametry klást velký důraz. Obecně lze však říci, že v tomto odvětví existují pouze malé možnosti substituce.

Dodavatelé

Reynaers, spol. s r.o. je považován za jednoho z lídrů ve svém oboru. Tato společnost je předním evropským specialistou ve vývoji inovativních a udržitelných řešení pro hliníková okna, dveře, fasády, posuvné systémy, zimní zahrady a slunolamy. Podnik zaměstnává více než 1 500 zaměstnanců v 37 zemích světa a vyváží do více než 60 zemí na 5 kontinentech. V roce 2011 činil jeho obrát 300 milionů euro, což představuje 26 000 tun hliníku (Reynaers, 2014).

TMT-GLASS, s.r.o. je výrobcem izolačních skel DITERM. Jejich výrobky jsou atestovány na deklarované technické parametry. Odběrateli tohoto podniku jsou jak velkovýrobci, tak malovýrobci dřevěných, plastových i hliníkových oken. Společnost je držitelem certifikátu managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 (Tmtglass, 2014).

Schachermayer, spol. s r.o. na trhu působí už 170 let a patří mezi nejúspěšnější společnosti v Rakousku. Současní majitelé jsou již šestou generací, která převzala vedení podniku. Společnost disponuje kvalifikovanými pracovníky, komplexním sortimentem v plném rozsahu 150 000 položek, a rychlými službami. Stal se tak z ní silný partner pro řemeslo, zpracování dřeva a kovu, průmyslová odvětví, designéry a architekty (Schachermayer, 2014).

Laglas, s.r.o. je dodavatelem nejrůznějších druhů skel, jedná se například o standardní izolační skla, izolační skla s vyšší tepelnou izolací, izolační skla protisluneční, protihluková a bezpečnostní. Izolační skla jsou vyráběna v souladu s požadavky ČSN 70 1621 (Laglas, 2014).

AGC Glass Europe se sídlem v belgickém Bruselu vyvíjí, vyrábí, zpracovává a dodává ploché sklo pro stavebnictví (vnější fasády a dekorativní sklo do interiérů), automobilový a solární průmysl. Tato společnost představuje evropskou pobočku skupiny AGC Glass, největšího výrobce plochého skla na světě (Agc-glass, 2014).

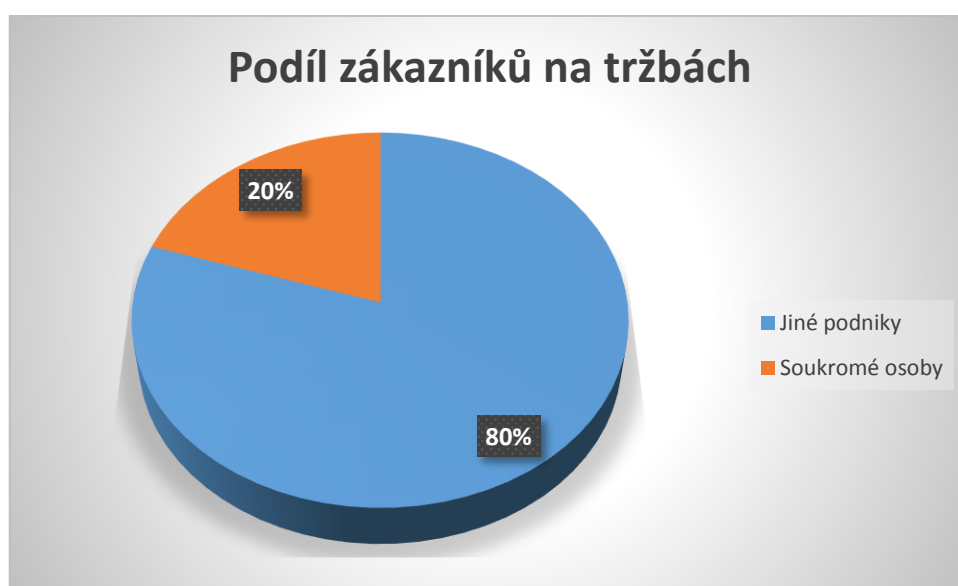
Bohemiaokno, a.s. se řadí mezi přední české výrobce plastových a hliníkových oken, dále dveří a stínící techniky. Společnost klade důraz na kvalitu a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Nabízí kvalitní české výrobky za nejnižší ceny na trhu, v nabídce má

široký sortiment dekorů imitace dřeva a barev, poskytuje vysoký tepelně izolační komfort, moderní design oken, dveří i stínící techniky. Samozřejmostí je také záruční a pozáruční servis (Bohemiaokno, 2014).

Lze říci, že vyjednávací síly společnosti Krespo, s.r.o. a jejích dodavatelů jsou poměrně vyrovnané. Krespo, s.r.o. usiluje o vyjednání dodacích podmínek dle jeho potřeb, zároveň se snaží o snížení nákupních cen výrobků. Pokud dodavatelé ceny sníží, ve většině případů je to provedeno formou množstevních slev, kdy dodavatelé chtějí, aby při nižší ceně bylo odebráno větší množství výrobků. Společnost Krespo, s.r.o. si nejlépe dokáže vyjednat podmínky u podniku Reynaers, spol. s r.o., jelikož se jedná o jejího hlavního dodavatele.

Odběratelé

Rozdělení zákazníků společnosti Krespo, s.r.o. a jejich procentuálního podílu na tržbách podniku je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obr. č. 9: Podíl zákazníků na tržbách společnosti Krespo, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od majitele

Z obrázku č. 9 lze vidět, že společnost Krespo, s.r.o. dodává své výrobky zejména jiným podnikům, které se na ni obrací v případě potřeby realizovat stavební práce v rámci jejich podnikatelské činnosti. Fyzické osoby, které mají zájem o produkty podniku Krespo, s.r.o. z důvodu uspokojení svých soukromých potřeb se na tržbách této společnosti podílejí v menší míře, cca z 20 %. Většinou se jedná o lidi ze středních či vyšších sociálních vrstev, kteří si

na svých zahradách nechávají stavět terasy se systémem vergola, jenž umožňuje stínění a voděodolné zastřešení. Na tento systém se ozývají pozitivní reakce z celého světa. Ve většině případů se tyto soukromé osoby snaží o snížení ceny na co nejnižší úroveň, kdy v případě přijetí této ceny podnikem by došlo pouze k úhradě nákladů souvisejících s realizací této zakázky, ale už by nebylo dosaženo zisku, což postrádá smysl podnikání.

Převaha odběratelů je tedy z podnikatelské sféry, kde má Krespo, s.r.o. čtyři poměrně významné zákazníky, které může vzhledem k jejich časté poptávce považovat za stálé. Jedná se o níže uvedené podniky, které byly vybrány majitelem společnosti Krespo, s.r.o.

TOPGEO BRNO, spol. s r.o. je moderní společnost, která poskytuje široké spektrum činností a speciálního zakládání staveb. V současné době tento podnik úspěšně realizuje činnosti stavební výroby a generální dodávky staveb (Topgeo, 2014).

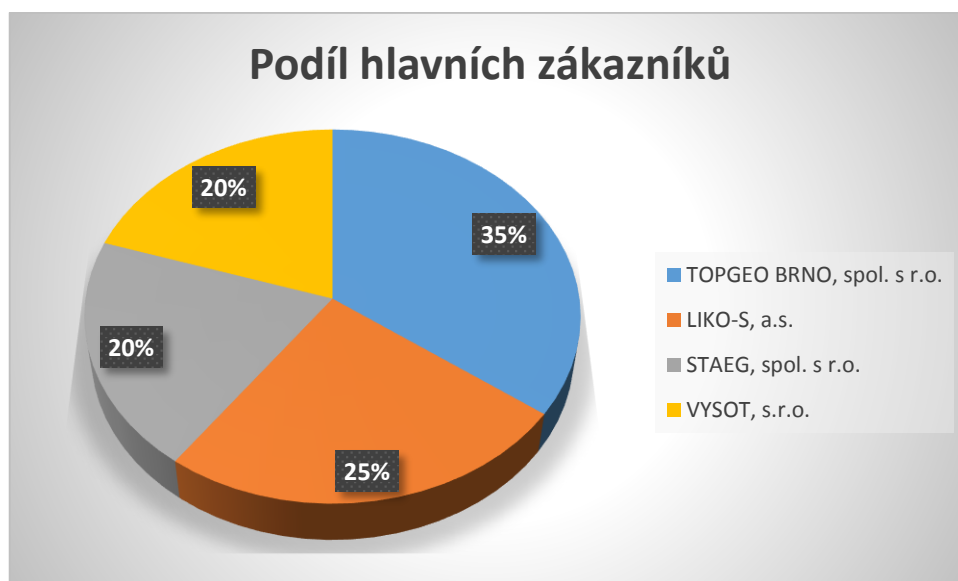
LIKO-S, a.s. se zabývá dodávkami a montážemi výrobních, skladových, administrativních i jiných halových objektů a montovaných interiérových systémů, tj. např. akustické podhledy, přestavitelné příčky a mobilní stěny. Hlavní sídlo podniku je ve Slavkově u Brna, pobočky se nacházejí v Praze, Polsku, Slovensku, Maďarsku, Chorvatsku a dokonce až v daleké Indii (Liko-s, 2014).

STAEG, spol. s r.o. sídlí ve Vyškově a má více než 15 let zkušeností v oboru s ročním obratem převyšující 500 miliónů korun. Tato společnost je partnerem v oblasti stavebnictví VUT Brno fakultě stavební a SOŠ a SOU ve Vyškově (Staeg, 2014).

VYSOT, s.r.o. je výrobcem plastových a dřevěných oken, plastových vchodových dveří a také dřevohliníkových oken, která představují vrchol ve vývoji oken. Tato společnost má sídlo v Kuníně (Vysot, 2014).

Procentuální podíl těchto 4 hlavních zákazníků analyzované společnosti je zobrazen na obrázku č. 10 na následující straně. Je patrné, že Krespo, s.r.o. dodává své výrobky nejčastěji podniku TOPGEO BRNO, spol. s r.o.

Vyjednávací síly společnosti Krespo, s.r.o. a jejích zákazníků jsou poměrně vyrovnané, jelikož se na daném trhu vyskytuje poměrně velká konkurence, na druhou stranu však menší zakázky jsou mnohdy pro velké konkurenční podniky finančně nezajímavé, a tak je tato poptávka uspokojena menším podnikem, jako je společnost Krespo, s.r.o.



Obr. č. 10: Podíl hlavních zákazníků společnosti Krespo, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od majitele

4.3 VNITŘNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Zpracováním analýzy vnitřního prostředí bude možné charakterizovat silné a slabé stránky společnosti, které budou následně sloužit jako podklad pro vypracování SWOT analýzy.

4.3.1 „7S“ analýza

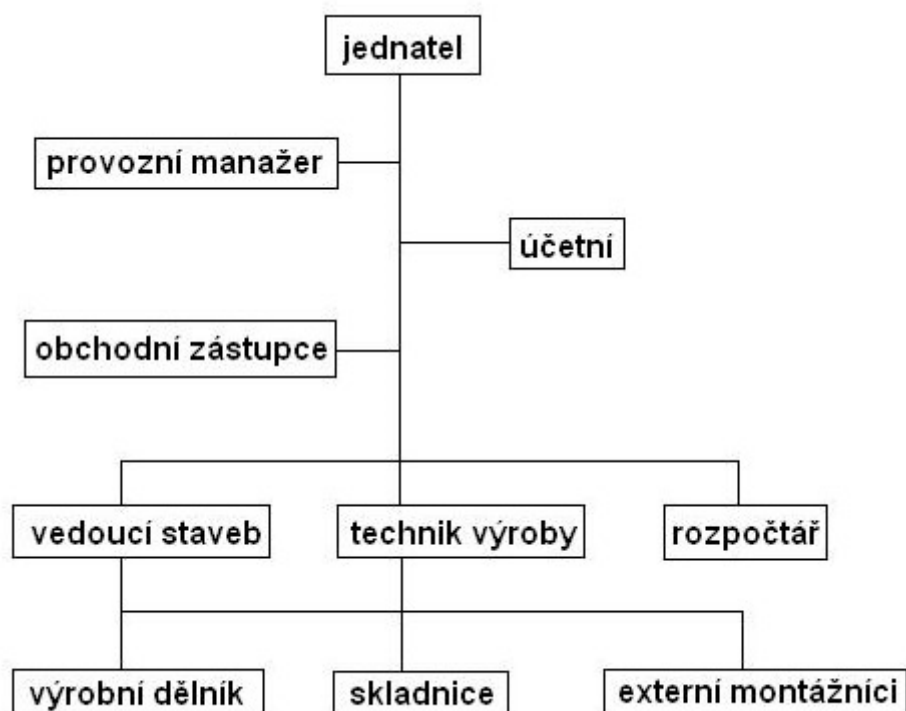
V rámci vnitřní analýzy podniku bude zpracován nejprve „7S“ model, který je použit při plánování rozvoje společnosti.

Struktura

Ve společnosti Krespo, s.r.o. pracuje v současné době 13 zaměstnanců. Formální organizační struktura tohoto podniku je zobrazena na obrázku č. 11. Jedná se o klasickou liniovou organizační strukturu, jež je typická pro malé podniky s rozhodovací pravomocí majitele společnosti.

Pracovníci, kteří jsou majiteli podřízeni, zastávají jednotlivé funkce, které jsou v jejich kompetenci. Jedná se o provozního manažera, účetní, obchodního zástupce, vedoucího staveb, technika výroby a rozpočtáře.

V neposlední řadě jsou v podniku zaměstnání dělníci pro výrobu na hale a pro montáž v terénu plus je zde také jedna skladnice. Podnik pro svou činnost občas využívá i externí montéry, přičemž jejich počet se odvíjí od množství práce, kterou je potřeba zhotovit.



Obr. č. 11: Organizační struktura společnosti Krespo, s.r.o.

Zdroj: Interní dokumenty podniku Krespo, s.r.o.

Strategie

Motto společnosti: „Naší prioritou je kvalita, spolehlivost a spokojenost zákazníka“

(Krespo, 2014).

Primární strategií podniku Krespo, s.r.o. je efektivní využívání všech disponibilních zdrojů za účelem trvalého růstu tržního podílu a tržní hodnoty podniku. Cílem společnosti je maximální orientace na přání zákazníka a přizpůsobení se jeho potřebám. Za účelem úplné spokojenosti zákazníků je důležité dodržovat termíny dodávek a dokončených prací. Podnik se snaží orientovat na kvalitu provedených prací za účelem dobrého jména společnosti a získání stálých klientů, o čemž svědčí i motto společnosti.

Systémy

Vnitropodnikové procesy jsou řízeny dle ISO norem a požadavků za účelem zvýšení efektivnosti a výkonnosti podniku. Majitel dbá tedy na to, aby každý pracovník vykonával svou práci s maximálním nasazením. Systém řízení se zaměřuje především na kvalitu výrobků, aby

spokojenost zákazníků byla co nejvyšší. Kvalita výrobků je určena dle ISO norem a je kontrolována vedoucím stavební výroby.

Styl řízení

Rozhodování v podniku provádí majitel, který přijímá a podepisuje veškeré písemnosti, přímo řídí personální úsek společnosti a většinou také zajišťuje zakázky. Majitel preferuje demokratický styl řízení, kdy jednotliví zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor na konkrétní věc, přičemž majitel se jím může a nemusí řídit. Tento styl vedení přispívá ke zkvalitňování a posilování vztahů na pracovišti.

Spolupracovníci

Podnik Krespo, s.r.o. v této době zaměstnává 13 zaměstnanců, jak již bylo uvedeno výše. Většinou je tento počet neměnný. V období sezony jsou však často najímáni externí montážníci dle množství práce. Podnik se snaží efektivně využívat pracovní síly, proto klade důraz na včasné plánování potřeby pracovníků, zejména pro montážní práce v terénu.

Podnik se podílí na vytváření příjemného pracovního kolektivu, motivuje zaměstnance formou odměn za dobře odvedenou práci a poskytuje jim stálé pracovní místo. Mezi zaměstnanci nepanuje žádná rivalita, vše probíhá v přátelském duchu, kde panuje klidné a příjemné prostředí.

Schopnosti

Majitel má již letité zkušenosti s řízením podniku a proto má u svých zaměstnanců dostatečnou autoritu. Společnost si zakládá na pozitivním přístupu k zákazníkovi, proto učí své pracovníky, jak mají se zákazníky vycházet i v případě méně příznivé situace. Podnik má v pracovním poměru mnoho dlouholetých zaměstnanců, kteří mu k jeho činnosti přispívají jejich nashromážděnými zkušenostmi, poznatky a odborným přístupem při řešení jakéhokoli problému, který se týká jejich funkce. K slabým stránkám podniku lze zařadit nedostatek znalostí, například v oblasti propagace společnosti, která je prováděna pouze v malém měřítku a která může mít velký vliv na tržby podniku.

Sdílené hodnoty

Společnost se zaměřuje na kvalitu použitých materiálů a kvalitu odvedených stavebních prací. Pokud by měla být nižší cena kompenzována nižší kvalitou, podnik se snaží zákazníka přesvědčit, proč by měl investovat více peněžních prostředků, aby mohla být zachována kvalita,

kteřou podnik nabízí. Podnik se snaží dodřžovat termíny dodávek a dokončení stavebních prací dle smlouvy či domluvy s odběratelem. Co se týká zaměstnanců, dostávají příspěvky na stravování ve formě stravenek a podnik jim platí také penzijní připojištění. Jednou za rok se zaměstnanci účastní společenské akce, kterou pořádá majitel jako poděkování za jejich celoroční práci. Pracovníci jsou motivováni naplňovat strategii kvality firmy kromě pravidelné mzdy také formou odměn, které získávají od zaměstnavatele.

4.3.2 Porterův hodnotový řetězec

Následně je v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku vypracován také Porterův hodnotový řetězec, jenž člení podnik do jeho strategicky významných činností. U každé popisované činnosti budou uvedeny náklady na daný proces pomocí škály 1 – 5, přičemž nižší číslo znamená nižší náklady.

Primární aktivity

V dalším textu jsou popsány jednotlivé činnosti, které se v rámci Porterova hodnotového řetězce řadí mezi primární aktivity.

Vstupní logistika

Vstupní logistika zahrnuje všechny činnosti, jež souvisí s pořízením vstupů a jejich skladováním. Společnost Krespo, s.r.o. odebírá hliníkové profily od belgické firmy Reynaers, která má pobočku v Polsku. Poté, co je objednaný materiál přivezen, je následně dán do skladu, který se nachází vedle výrobní haly. Postupně jsou hliníkové profily odebírány do výroby, přičemž pracovnice skladu pečlivě vede jejich evidenci. Materiál je dovážěn do podniku každou středu, čili asi 4x do měsíce. Ve skladu je vždy určitá zásoba materiálu, aby mohlo dojít ke krytí neočekávaných objednávek, tato zásoba však není příliš velká, aby nedocházelo ke zbytečnému vázání finančních prostředků v zásobách. Nestává se, že by nakoupený materiál byl nějakým způsobem poškozený a musel se dodavateli vrátit z důvodu reklamace.

Náklady na proces: 2

Výroba

Výroba výplní stavebních otvorů je realizována výrobními dělníky ve výrobní hale s použitím ruční práce a příslušných strojů, které jsou k výrobě finálního produktu potřeba. Výroba probíhá pomocí postupů, které jsou v podniku zavedené a osvědčené. Všechny výrobky jsou vyráběny z těch nejlepších materiálů, jelikož společnost spolupracuje s předními výrobci a hlavním

dodavatelem společnosti je firma Reynars, kterou lze považovat za lídra v tomto oboru. Kvalitu výrobků také Krespo, s.r.o. garantuje svým zákazníkům.

Náklady na proces: 4

Výstupní logistika

Až je výroba výplní stavebních otvorů hotová, jsou následně výrobky připraveny k odvozu k zákazníkovi, kde pochopitelně probíhá montáž těchto výrobků, kterou provádí montážní dělníci či v případě větší zakázky externí montážníci, jež jsou najímání podnikem Krespo, s.r.o. Dle objemu zakázky jsou výrobky dopraveny na místo buď osobním automobilem s vozíkem či dodávkou anebo v případě větší zakázky se využívají služby soukromého dopravce, který doveze produkty na místo určené užitkovým vozidlem IVECO. Při výstupní logistice v daném případě téměř odpadá potřeba skladovacích prostor pro dodané výrobky, jelikož vzápětí probíhá jejich montáž na příslušných stavbách. Distribuční kanály mají různou vzdálenost, společnost dodává výrobky jak v blízkém okolí podniku, tak po celé České republice a v malé míře také do zahraničí, především do Rakouska či na Slovensko.

Náklady na proces: 3

Marketing a prodej

Společnost za účelem oslovení zákazníků využívá pouze několik komunikačních prostředků, jedná se v podstatě pouze o reklamu na webových stránkách společnosti, reklamu v podobě billboardů a reklamu na Facebooku. Společnost má 4 stálé zákazníky, resp. odběratele, kteří pravidelně odebírají produkty podniku pro svou podnikatelskou činnost. Majitel společnosti vyhledává kontakty a snaží se tak získávat nové zakázky, ve většině případů však reaguje na poptávky, které obdrží od potencionálních zákazníků.

Zaměstnanci a zvláště pak montážníci se snaží, aby byl zákazník maximálně spokojený, čímž se snaží vyrobit a provést montáž výrobků přesně podle přání a požadavků zákazníka. Snaží se také zachovat asertivní jednání i v případě nestandardních situací i při zvýšených nárocích zákazníka, aby celková spokojenost klienta byla co největší a tím se zachovala kvalita, kterou podnik nabízí a nebyly tak šířeny negativní reference o společnosti.

Náklady na proces: 2

Služby

Pro zachování dobrého jména společnosti se podnik snaží poskytovat kvalitní výrobky za odpovídající ceny spolu s profesionálním předprodejním, prodejním i poprodejním servisem. Ten je z pohledu hodnotového řetězce velmi důležitý. Z toho důvodu také podnik klade důraz na včasné a bezproblémové vyřízení reklamací i na kvalitu servisních služeb. Společnost nabízí také v případě potřeby demontáž starých oken a dveří, což je pro zákazníka velkým přínosem. Zaměstnanci vědí, jakým způsobem jednat s klientem v případě reklamace. V takovéto situaci je profesionální jednání na místě, jinak by nedocházelo k celkové spokojenosti zákazníka, na které si společnost zakládá a tento zákazník by se již víckrát na podnik s další objednávkou neobrátil. Počet reklamací výrobků společnosti Krespo, s.r.o. se pohybuje zhruba na 0,5 % z celkového ročního prodeje, což jistě nelze považovat za špatný výsledek.

Náklady na proces: 2

Podpůrné aktivity

Následně jsou popsány činnosti, které představují podpůrné aktivity společnosti Krespo, s.r.o.

Obstaravatelská činnost

V rámci obstaravatelské činnosti jde o opatřování vstupů, kam lze zařadit například materiál, strojní zařízení, vybavení kanceláří apod. Co se týká vybavení kanceláří, šlo o jednorázovou položku, kdy byl nakoupen veškerý potřebný nábytek a vybavení, sloužící k provozu. Strojní zařízení se v podniku postupně obnovuje a provádí se údržba strojů, kterou má na starosti jeden z výrobních dělníků. Obnova strojů není spojena s žádnými potíži při jejich pořízení. Společnost nemusí opatřovat nové prostory pro svou působnost, jelikož nemá ani neplánuje zřídit žádnou pobočku. Podstatnou část nákladů však představují náklady na materiál, avšak nákupní způsoby pro jeho pořízení jsou poměrně dobré, jelikož podnik nemá problémy se svými dodavateli, jejich vztahy jsou víceméně přátelské.

Náklady na proces: 3

Technologický rozvoj

Analyzovaná společnost nepodniká žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje. Podnik má poměrně dost konkurentů, jejich roční obraty jsou mnohonásobně vyšší než obraty analyzované společnosti. Některé tyto podniky při výrobě využívají špičkové technologie, což by však pro společnost Krespo, s.r.o. vzhledem k její malé velikosti mohlo být riskantní. Stávající

zařízení jsou sice pravidelně obnovována, ale vedou k nižší efektivitě výroby, jelikož je pro zhotovení výrobků potřeba více času, než by tomu bylo s použitím nejmodernějších strojů a zařízení. Aby podnik udržel krok s konkurencí, měl by však uvažovat o nákupu vyspělejší technologie.

Náklady na proces: 1

Řízení lidských zdrojů

Prostřednictvím lidských zdrojů v podniku dochází k realizaci uspokojování potřeb zákazníků, proto je otázka řízení lidských zdrojů velmi důležitá. Jedná se o nábor nových pracovníků, počáteční zaškolení, ale také jejich platební ohodnocení a odměňování. Společnost poskytuje svým vedoucím pracovníkům školení, zaměřené na použití nových materiálů a způsoby výroby daných produktů. Několik pracovníků mělo také možnost rozšířit si řidičské oprávnění pro skupinu C či E, případně získat oprávnění k řízení vysokozdvizného vozíku. Peníze na tyto aktivity získal podnik formou dotací z Evropské unie.

Výhodou je, že podnik se vyznačuje téměř nulovou fluktuací zaměstnanců, jelikož téměř všichni pracovníci jsou v podniku zaměstnáni hodně let a mají tak mnoho zkušeností, díky kterým si dokážou poradit i s případnými problémy při výrobě či montáži. Pozitivní však není, že v zimních měsících není tolik zakázek a zaměstnanci, převážně výrobní dělníci nemají moc práce, a tak se stává, že dostanou volno, tím pádem jejich mzda bývá v tomto období nižší. Pracovníci jsou celoročně odměňováni na základě časové mzdy.

Náklady na proces: 2

Firemní infrastruktura

Vedení podniku má na starosti majitel, který je zároveň jednatelem. Právě on rozhoduje o všech krocích společnosti, o případných změnách či firemní strategii, je tedy jedinou osobou, jež může o všem rozhodovat. Provozní manažer má na starosti koordinaci všech aktivit souvisejících se zajištěním chodu společnosti. Vyhotovení cenových nabídek a zpracování poptávek spadá pod činnost obchodního zástupce. Dále vedením mzdové agendy a všech činností, souvisejících s účetními zápisy se zabývá účetní, která využívá účetní systém POHODA. Za obchodně - technický úsek odpovídá rozpočtář, který dojednává se zákazníky obchodní a technické požadavky a dbá na dodržování technologických postupů. Technik výroby odpovídá za hospodárnost při spotřebě materiálů a za technickou přípravu výroby hliníkových konstrukcí. Vedoucí staveb objednává potřebný materiál a předává díla zákazníkům, přičemž

také má na starosti ekonomické vyhodnocování zakázek. Přímou výrobu a montáž zajišťují výrobní dělníci a montéři, kterých je v podniku dohromady 6.

Náklady na proces: 2

Tab. č. 6: Náklady na jednotlivé procesy

Aktivity	Náklady na daný proces
Vstupní logistika	2
Výroba	4
Výstupní logistika	3
Marketing a prodej	2
Služby	2
Obstaravatelská činnost	3
Technologický rozvoj	1
Řízení lidských zdrojů	2
Firemní infrastruktura	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně jsou v tabulce č. 6 zobrazeny náklady na jednotlivé procesy, přičemž lze vidět, že největší náklady vytváří společnosti samotná výroba, což je patrně způsobeno absencí nejmodernějších technologií, které by vedly k lepší efektivitě výrobního procesu.

4.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje shrnutí silných a slabých stránek z vnitřního prostředí podniku a dále možné příležitosti a hrozby, plynoucí z vnějšího okolí společnosti. Jejich seznam je uveden ve SWOT matici v tabulce č. 7.

Tab. č. 7: SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na zákazníka • Široká nabídka sortimentu • Kvalita provedených prací a servisních služeb • Spolupráce s předními dodavateli • Stálí odběratelé • Nulová fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká konkurenceschopnost • Malá velikost podniku a s tím spojený nedostatek financí • Umístění podniku (maloměsto) • Nízké roční obraty • Slabá propagace • Absence nejmodernějších technologií – neefektivní výroba
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení poptávky po stavebních pracích • Růst zakázek ve stavebnictví • Příznivé úrokové sazby na úvěry • Podpora investičního a podnikatelského prostředí • Podpora exportu • Malé možnosti substituce 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová konkurence • Potřeba nových technologií • Sezónní výkyvy • Úbytek zkušených řemeslníků • Nové legislativní požadavky • Inflace • Přísná kontrola výběru DPH

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost má mnoho silných stránek, avšak lze zde nalézt také určité slabiny. V rámci vnějšího prostředí byly identifikovány některé příležitosti a hrozby, které by mohly v budoucnu nastat, dle mého názoru jsou jejich pravděpodobnosti výskytu rovnoměrné.

Společnost Krespo, s.r.o. vzhledem ke své velikosti a umístění v menším městě nedisponuje příliš velkou konkurenční silou. Měla by zapracovat na své propagaci a využívat nejmodernějších technologií při výrobě produktů, což je ovšem pro tak malý podnik velmi náročné, protože nedisponuje příliš vysokými finančními prostředky. Pozitivní také není, že v zimních měsících dochází k sezónním výkyvům v poptávce po výrobcích podniku, jelikož se jedná o podnik, spadající do odvětví stavebnictví.

Na druhou stranu má Krespo, s.r.o. mnoho silných stránek, mezi ty nejdůležitější patří orientace na zákazníka, spolupráce s předními dodavateli, kvalita provedených prací a téměř nulová fluktuace zaměstnanců. Podnik by měl využít svých silných stránek, aby mohl

co nejvíce využít příležitostí, které trh nabízí. Pak by se společnosti jistě podařilo získat větší podíl na trhu a obrat podniku by narůstal.

Z výsledků analýz, zejména srovnání konkurence v Porterově modelu konkurenčních sil a Porterova hodnotového řetězce, jež byly provedeny, a výstupů SWOT analýzy plyne, že podnik by měl pro zvýšení své konkurenceschopnosti zavést automatickou výrobní linku, která by vedla zejména ke snížení nákladů v oblasti časových a lidských zdrojů a ke zvýšení kvality výrobního procesu.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

V této kapitole jsou uvedeny vlastní návrhy řešení pro daný podnik, tj. zejména návrh zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o. Dále jsou vymezeny přínosy daného návrhu a metodou RIPRAN zhodnocena rizika, související se zavedením linky. V závěrečné části této kapitoly je provedeno celkové posouzení návrhů.

Jak je uvedeno v analytické části práce, strategií podniku je zvýšit svoji konkurenceschopnost a následně svůj podíl na trhu. Hlavním cílem společnosti je zvýšení obrátu o 15 % do 2 let. Pro naplnění tohoto cíle podniku navrhuji:

1. Zavedení automatické výrobní linky do jara příštího roku, tj. 2016, v ceně 2 mil. Kč, což představuje přijatelnou částku vzhledem k finanční situaci podniku, za účelem zvýšení účinnosti výroby, zejména úspory času při výrobním procesu, a zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti výroby a montáže výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů.
2. Zvýšení propagace společnosti, což představuje dílčí podcíl, který vyplývá ze SWOT analýzy. Společnost by se měla co nejdříve zaměřit na zlepšení propagace svých výrobků, ať už v bližším či vzdálenějším okolí. Výdaje na propagaci by odpovídaly částce 200 tis. Kč. Splnění tohoto podcíle by navíc podpořilo návrh zavedení automatické výrobní linky.

5.1 ZAVEDENÍ AUTOMATICKÉ VÝROBNÍ LINKY

Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniku tedy navrhuji pořízení automatické výrobní linky, kterou analyzovaná společnost v současné době nevlastní. Výrobní linka by sloužila k opracování hliníkových profilů pro okna, dveře, hliníkové konstrukce apod., tj. k řezání, frézování či děrování profilů atd. Tyto práce v podniku probíhaly a stále probíhají s pomocí zařízení a strojů, které vyžadují větší množství ruční práce dělníků než by tomu bylo v případě pořízení automatické linky.

Linka bude do podniku zavedena v příštím roce 2016 na jaře, aby v období sezony mohla být již plně využívána. Zavedením této technologie by mělo dojít k úspoře času potřebného pro výrobu, dále ke snížení mzdových nákladů a v neposlední řadě také ke zvýšení kvality výrobního procesu.

5.1.1 Výdaje spojené s pořízením linky

Pořizovací cenu linky bude tvořit cena samotné linky a ostatní výdaje, které souvisejí s jejím pořízením, tj. výdaje na přepravu linky a pojistné během přepravy, montáž a uvedení linky do provozu, školení zaměstnanců, kteří budou linku obsluhovat a dodatečné výdaje ve formě drobných úprav v hale a nákupu ochranných pomůcek.

Cena linky

Cena takovéto automatické výrobní linky se pohybuje v hodnotě 2 milionů korun a její životnost je 7 let. Podnik v současné době nedisponuje finančními prostředky v takovéto výši, nákup linky by tedy byl financován cizími zdroji, resp. dlouhodobým bankovním úvěrem. Pozitivními informacemi v tomto směru jsou příznivé úrokové sazby na nové úvěry a vládní podpora investičního a podnikatelského prostředí, jak již bylo zjištěno v rámci provedených analýz v analytické části.

Tab. č. 8: Vybrané typy automatických linek

Typ linky	Cena (Kč)
Obráběcí centrum SBZ 131	1 600 000
Obráběcí centrum SBZ 140	1 800 000
Obráběcí centrum SBZ 151	2 000 000

Zdroj: elumatec.com

Ve výše uvedené tabulce jsou vybrány v úvahu připadající automatické výrobní linky, které nabízí společnost Elumatec. Po zvážení technických parametrů jednotlivých linek doporučuji pořízení obráběcího centra SBZ 151 v ceně 2 mil. Kč. Technické parametry této linky jsou uvedeny v příloze č. 1.

Výdaje na přepravu + pojistné

Kromě nákupu samotné linky je potřeba také zaplatit dodavateli za její dovoz a pojistné během přepravy. Pojistné bude zapláceno pro případ škody, způsobené neočekávanou událostí během přepravy.

Montáž a uvedení do provozu

Další počáteční výdaje budou představovat výdaje na montáž linky v podniku a její profesionální seřízení, aby linka fungovala správně a s co největší přesností opracovávala hliníkové profily pro výrobu.

Školení zaměstnanců

Pro zavedení automatické linky by bylo nutné zaškolit zaměstnance, kteří budou linku obsluhovat. Jednalo by se tedy o zaškolení výrobních dělníků, pracujících ve výrobní hale. Školení by bylo opatřeno smluvně s dodavatelem výrobní linky a trvalo by přibližně 2 dny.

Dodatečné výdaje

Aby bylo možné linku umístit na požadované místo, je potřeba provést drobnější úpravy v hale, jako je vymalování či výdaje spojené s likvidací zařízení, které již nebudou v podniku potřeba, a dále nakoupit ochranné pomůcky pro zaměstnance, obsluhující linku, tj. helmy, brýle či pracovní rukavice.

Následně jsou v tabulce č. 9 vypočítány celkové odhadované výdaje spojené s pořízením linky, které jsou ve výši 2 065 tisíc Kč. Uvedené částky jsou stanoveny s ohledem na obvyklé ceny pro dané činnosti.

Tab. č. 9: Počáteční výdaje spojené s pořízením linky

Položka	Částka (Kč)
Cena linky	2 000 000
Přeprava + pojistné	12 000
Montáž a uvedení do provozu	35 000
Školení zaměstnanců	8 000
Dodatečné výdaje	10 000
Počáteční výdaje spojené s pořízením linky	2 065 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno, společnost by si na pořízení linky vzala úvěr ve výši 2 mil. Kč s dobou splácení 4 roky, aby nebyla příliš zatížena finanční situace podniku. Zbylou částku 65 tis. Kč by společnost uhradila sama ze svých zdrojů. Jednalo by se o anuitní úvěr, kdy dochází

k postupnému snižování úroků. Co se týká úrokové sazby, vycházím z prognózy, která je zobrazena v analytické části, kdy pro příští rok se úroková sazba na nové úvěry odhaduje ve výši 2,8 % a v dalším roce v úrovni 3 %. Budu předpokládat neměnnou sazbu v dalších letech, a budu tedy počítat s úrokovou sazbou 3 % p.a. Výše jednotlivých splátek v úhrnu za celé roky je zobrazena v následující tabulce.

Tab. č. 10: Odhadovaná výše splátek v jednotlivých letech

Splátky v letech	Počáteční stav (Kč)	Anuita (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečný stav (Kč)
1. rok	2 000 000	538 054	60 000	478 054	1 521 946
2. rok	1 521 945	538 054	45 658	492 396	1 029 550
3. rok	1 029 550	538 054	30 887	507 168	522 383
4. rok	522 382	538 054	15 671	522 383	0
Celkem	x	2 152 216	152 216	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze vidět, že díky příznivým úrokovým sazbám na nové úvěry v dalších letech by celkově bylo zaplaceno 2 152 216 Kč, tzn., na úrocích by společnost za půjčení finančních prostředků zaplatila pouze 152 216 Kč.

5.2 PŘÍNOSY ŘEŠENÍ

Jak již bylo nastíněno, zavedení automatické linky by společností Krespo, s.r.o. snížilo čas, který je v současnosti potřebný pro výrobu, zvýšila by se kvalita výrobního procesu a také by došlo ke snížení mzdových nákladů. Následně se zaměřím na popis těchto přínosů a uvedu další výhody, spočívající v pořízení automatické linky.

5.2.1 Úspora času

Největší výhodou zavedení automatické výrobní linky je úspora času, potřebného pro výrobu daného výrobku. S pomocí automatické linky by jednotlivé výrobní operace byly vykonávány rychleji než při dosavadním způsobu výroby, kdy velké množství úkonů musí být prováděno s pomocí ruční práce výrobních dělníků, což pochopitelně zabere více času než s použitím automatické linky. Úsporou času při výrobě by jednotlivé zakázky mohly být zhotoveny rychleji a tím pádem dříve doručeny zákazníkovi. Výroba by se tedy celkově zrychlila a podnik by tak za určité časové období mohl vyhotovit více zakázek a tím pádem měl šanci dosahovat vyšších tržeb.

Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, tj. každé okno, dveře apod. je vyhotoveno zákazníkovi přímo na míru, nelze přesně stanovit čas, potřebný pro výrobu jednoho výrobku, tudíž ani úsporu času. Dle zjištěných parametrů linky by se však výroba při pořízení automatické linky pro opracování hliníkových profilů mohla zrychlit o cca **25 %**. Jak již bylo uvedeno v analytické části, průměrné dosahované roční tržby podniku Krespo, s.r.o. v posledních letech jsou zhruba na úrovni 15 mil. Kč, tzn. při předpokladu, že společnost bude mít dostatek zakázek, mohla by zrychlením výroby o 25 % dosahovat vyšších obrátů alespoň o 15 %, tj. roční tržby by mohly činit zhruba 17,25 mil. Kč.

Zvýšení tržeb díky rychlejší výrobě a tedy realizaci většího počtu zakázek by mohlo být také zajištěno zlepšením propagace, kterou společností rovněž navrhuji. Podnik by si tak mohl díky lepší propagaci získat nové zákazníky, čímž by růst tržeb byl podpořen. U tohoto druhu podnikání je výhodou, že nelze provádět výrobu dopředu, jelikož tyto produkty jsou vyráběny zákazníkovi přímo na míru, tzn., v případě, že by se společnosti nepodařilo získat nové zákazníky, aby mohlo být dosaženo plánovaných tržeb, společnost by tak zbytečně nedržela finanční prostředky v zásobách.

5.2.2 Úspora mzdových nákladů

Při využití zautomatizovaného procesu výroby by nebylo již potřeba tolik úkonů provádět s asistencí výrobního dělníka, celková potřeba zaměstnanců ve výrobní hale by se tedy snížila, čímž by došlo k úspoře mzdových nákladů. Odhadovaný počet úspory pracovních sil je z celkového počtu šesti manuálních pracovníků jeden zaměstnanec. Jelikož jsou pracovníci odměňováni na základě časové mzdy a jejich průměrná měsíční mzda činí 20 000 Kč, za rok by tedy došlo k úspoře mzdových nákladů ve výši **240 000 Kč**.

5.2.3 Snížení prostojů ve výrobě

Dalším pozitivem zavedení linky je snížení prostojů ve výrobě. Automatická linka je v podstatě jedno zařízení, na kterém se provádějí veškeré úkony potřebné k opracování profilů. Zaměstnanci tak navíc nemusejí kvůli jednotlivým operacím daleko chodit, čímž by se prostoje snížily. Pokud nepředpokládám zvýšenou poruchovost linky, měly by se prostoje ve výrobě oproti současnému stavu snížit nejméně o **20 %**.

5.2.4 Odstranění lidských chyb

I přesto, že společnost Krespo, s.r.o. dodává kvalitní výrobky a vyznačuje se velmi nízkým procentem reklamací, občas se stane, že při výrobě dojde k selhání lidského faktoru, což

způsobí výrobu zmetku nebo je nutné věnovat určitý čas k odstranění vady, čímž dochází k plýtvání časem, materiálem apod. Při zavedení automatické linky by tato selhání byla při správném seřízení minimalizována opět o alespoň **20 %**.

Výše uvedené přínosy zavedení automatické výrobní linky by společností Krespo, s.r.o. pomohly docílit účinnější výroby, zvýšila by se produktivita a výkonnost podniku. Celkově by tedy došlo ke zvýšení kvality výrobního procesu. Optimalizace výroby by zajistila snížení výrobních nákladů, především těch režijních, kdy tyto náklady, např. na osvětlení haly, by pro výrobu jedné zakázky byly nižší vlivem vyššího objemu produkce. Podnik by si pak při vytváření cenové nabídky pro zákazníka mohl dovolit nabídnout nižší cenu, čímž by tak zvýšil svoji konkurenceschopnost a následně zvyšoval svůj podíl na trhu, což vyplývá ze strategie společnosti, uvedené v analytické části.

Vzhledem k tomu, že většina operací, potřebných pro výrobu by byla prováděna na automatické výrobní lince, tj. byla by zde vysoká kapacita zpracovávaných prvků na podstatně menším prostoru, nepředpokládám, že by bylo nutné rozšiřovat výrobní prostory podniku. Alespoň pokud by nenastal markantní růst firmy, kdy by již bylo potřeba prostory rozšířit, to je ale velmi nepravděpodobné. To stejné platí z hlediska zaměstnanců, tzn. v současnosti je v podniku 6 výrobních dělníků, po zavedení linky by postačovali zhruba 3 pracovníci, avšak při předpokladu růstu objemu produkce bude také potřeba cca o 2 zaměstnance více, tudíž zavedením linky by bylo možné uspořit jednoho zaměstnance oproti současnému stavu.

5.2.5 Doba návratnosti investice

Pro zjištění, za jak dlouho se podniku vložené investice do automatické linky vrátí, je vypočítána přibližná doba návratnosti. Podělím tedy investiční výdaj ročním plánovaným ziskem společnosti. Zavedením linky se tedy předpokládají výnosy ve výši 17,25 mil. Kč. Vlivem zvýšené produkce lze obtížně předpovědět růst variabilních nákladů, jelikož v případě zakázkové výroby je u každého výrobku jiná spotřeba materiálu apod., tudíž jestliže tržby porostou o uvedených 15 %, náklady by po konzultaci s majitelem mohly vzrůst o cca 12 %, jelikož je potřeba vzít v úvahu, že dojde k úspoře výrobních a mzdových nákladů, na druhou stranu se však do nákladů promítnou splátky úvěru. Současné roční náklady jsou přibližně ve výši 14,5 mil. Kč, po zavedení linky by tedy s ohledem na vyšší produkci činily cca 16,24 mil. Kč.

Doba návratnosti investice je pak vypočtena následovně:

$DN = \text{investiční výdaj} / \text{roční zisk}$

$DN = 2\,065\,000 / 1\,010\,000$

Doba návratnosti = 2,0446 let

Investice by se dle výpočtů měla podniku vrátit přibližně za dva roky, což vzhledem k životnosti linky, která činí 7 let, je velmi pozitivní informace. Co se týká zisku společnosti Krespo, s.r.o., ten v současné době činí cca 0,5 mil. Kč ročně. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že zavedením linky by společnost mohla ročně dosahovat zisku v jednu takové výši, čili kolem 1 mil. Kč.

5.3 ZVÝŠENÍ PROPAGACE SPOLEČNOSTI

Ještě před samotným návrhem zavedení automatické výrobní linky bych společnosti Krespo, s.r.o. doporučila zvolit takovou strategii, při které by došlo k eliminaci slabých stránek podniku za účelem využití příležitostí na trhu. Jedná se o tzv. strategii mini-maxi, v rámci které by bylo dobré zaměřit se na lepší propagaci podniku a následné zvýšení poptávky po výrobcích společnosti. Krespo, s.r.o. v současné době propaguje své produkty pouze na svých webových stránkách, na Facebooku a na menších billboardech, které jsou umístěny v Hranicích na Moravě, tj. v místě sídla podniku.

Mezi další způsoby, jak by mohla být společnost propagována, bych zařadila tištěnou reklamu v odborných časopisech, příp. novinách, např. časopisy Stavebnictví, KONSTRUKCE či Realizace staveb apod. Také by podnik mohl využít SEO reklamy na internetu, čímž by došlo ke zviditelnění stránek společnosti ve vyhledávači, navíc se jedná o velmi efektivní a levnou reklamu. Podnik by mohl rovněž využít venkovní reklamy, především zavedením billboardů zejména u silnic, dálnic či ve větších městech. Jestliže by podnik investoval peněžní prostředky do své propagace např. v částce 200 000 Kč, mohlo by se mu podařit zvýšit poptávku po jeho výrobcích a následně zvýšit svůj podíl na trhu. Tomu nahrává i fakt, že odvětví stavebnictví se loni po několikaletém propadu zase odrazilo ode dna a prognózy do dalších let jsou pozitivní.

5.4 METODA RIPRAN

V této části diplomové práce budou zhodnocena rizika, související s návrhem zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o. Pro analýzu rizik byla vybrána metoda RIPRAN, která se často využívá k analýze rizik projektů.

5.4.1 Identifikace rizik

V následující tabulce jsou nejprve identifikována nebezpečí, která souvisejí se zavedením linky. Rizika jsou označena čísly a pro každou hrozbu je uveden scénář jako její důsledek.

Tab. č. 11: Identifikovaná rizika

Pořadí	Hrozba	Scénář
R1	Finanční tíseň	Neschopnost splácet úvěr a hradit své závazky
R2	Častá poruchovost	Vznik dodatečných nákladů na uvedení linky do provozu, prostoje ve výrobě
R3	Časová náročnost seřizování	Prostoje ve výrobě
R4	Nákladná údržba	Vysoké náklady na provoz linky
R5	Rychlé zastarání linky	Nutnost investovat finanční prostředky do výkonnější technologie
R6	Nízký počet zakázek	Nedostatečné využití kapacity linky, nedosažení předpokládaných tržeb, dlouhá doba návratnosti investice
R7	Větší úrazovost	Dočasné snížení počtu praceschopných pracovníků, dodatečné náklady na odškodnění zraněných

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2 Hodnocení rizik

Pro hodnocení identifikovaných rizik je použita klasifikační stupnice s hodnotami od 1 do 5. Význam jednotlivých čísel je uveden v tabulce č. 12. Dané hodnocení se v tomto případě jeví jako vhodnější z důvodu nedostatku informací o pravděpodobnostech a peněžním vyjádření dopadů.

Tab. č. 12: Stupnice hodnocení rizik

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučené	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivá rizika jsou následně dopočteny hodnoty tzv. RPN (Risk Priority Number), jež jsou dány násobkem pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. RPN vyjadřuje míru závažnosti rizika. S ohledem na výsledné hodnoty RPN se tedy posoudí závažnost a přijatelnost daných rizik. Výpočet je proveden v tabulce č. 13.

Za účelem posouzení závažnosti rizik daného návrhu jsou stanoveny tři kategorie v těchto rozmezích hodnot RPN:

- **Běžné riziko** (1 – 6) – přijatelné, dochází pouze k jeho monitorování;
- **Závažné riziko** (7 – 14) – potřeba zvýšené pozornosti, plánuje se protipatření;
- **Kritické riziko** (15 – 25) – ohrožení projektu, nutnost náležitého řešení.

Tab. č. 13: Hodnocení rizik

Pořadí	Riziko	Pst	Dopad	Hodnota RPN
R1	Finanční tíseň	3	5	15
R2	Častá poruchovost	2	3	6
R3	Časová náročnost seřizování	2	3	6
R4	Nákladná údržba	3	3	9
R5	Rychlé zastarání linky	3	4	12
R6	Nízký počet zakázek	3	5	15
R7	Větší úrazovost	2	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.3 Matice rizik

Graficky je možné rizika a jejich hodnoty znázornit pomocí matice rizik (obrázek č. 12). Kritická rizika se nacházejí v pravém horním rohu a jsou zbarvena nejtmavěji. Jak lze vidět, byla identifikována dvě kritická rizika, dvě závažná a tři rizika byla vyhodnocena jako běžná.

Pravděpodobnost výskytu	Téměř jisté					
	Pravděpodobné					
	Možné			R4	R5	R1, R6
	Nepravděpodobné			R2, R3, R7		
	Téměř vyloučené					
		Bezvýznamné	Málo významné	Významné	Velmi významné	Kritické
	Velikost dopadu					

Obr. č. 12: Matice rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.4 Návrh opatření

V dalším kroku budou pro jednotlivá rizika sestavena opatření, která mají snížit hodnotu rizika. V tabulce č. 14 na další straně se tedy provede nové ohodnocení pravděpodobnostmi a velikostí dopadů po navržených opatřeních a následně se vypočítají nové hodnoty RPN.

Výstupem analýzy rizik je přehledný **registr rizik** (viz příloha č. 2 diplomové práce), jenž je shrnutím předchozích kroků, tj. identifikace, hodnocení a také navržených opatření. Pro jednotlivá opatření je stanoven jejich vlastník, který příslušné riziko monitoruje a odpovídá za provedení opatření za účelem minimalizace rizika.

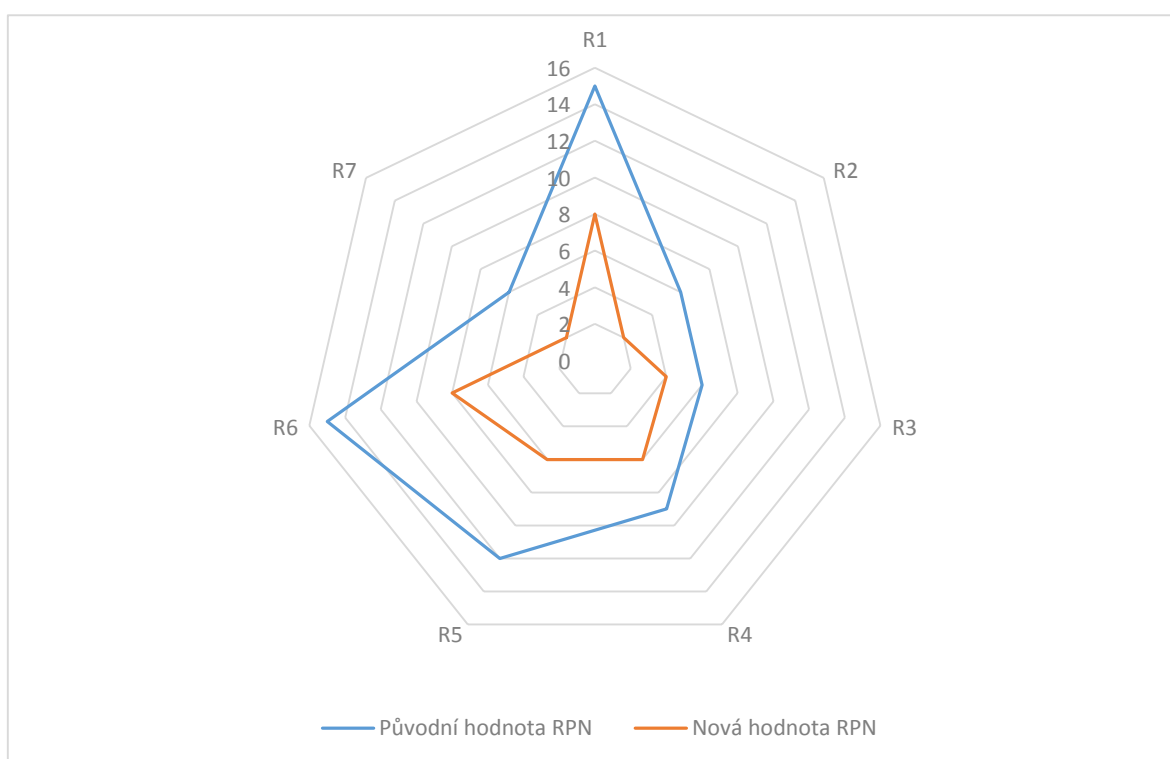
Tab. č. 14: Navržená opatření

Pořadí	Riziko	Návrh opatření	Pst	Dopad	Nová hodnota RPN
R1	Finanční tíseň	Zajištění dostatečné finanční rezervy před pořízením linky, průběžná kontrola finančních toků, pravidelné srovnávání odhadů se skutečnými náklady a výnosy	2	4	8
R2	Častá poruchovost	Odborný dohled při montáži a prvotním seřízení linky, šetrná manipulace s linkou, pravidelná a pečlivá údržba, zajištění bezplatného servisu s dodavatelem linky	1	2	2
R3	Časová náročnost seřizování	Při výběru linky dobře zvážit všechny její parametry, jak je linka flexibilní z hlediska variability opracování profilů, vytvořit dostupný manuál pro rychlé seřízení	2	2	4
R4	Nákladná údržba	Opět zvážit parametry linky při koupi, nákup prostředků na údržbu v akčních cenách či množstevních slevách	3	2	6
R5	Rychlé zastarání linky	Mít přehled o nejnovějších technologiích a zajímat se o jejich vývoj, schopnost předvídat morální zastarávání technologií	2	3	6
R6	Nízký počet zakázek	Zlepšit propagaci podniku, vyhledávat nové kontakty, nabízet zvýhodněné akce výrobků, prodloužení záruky na produkty, prodej výrobků za přijatelnou cenu	2	4	8
R7	Větší úrazovost	Důsledné používání ochranných pomůcek, opatrná manipulace při práci na lince, soustředěnost při práci	1	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.5 Účinnost navržených opatření

Úspěšnost navržených opatření lze znázornit pomocí pavučinového grafu. Po zavedení opatření se suma hodnot rizik snížila, což je v grafu velmi dobře vidět. Původní oblast je vyznačená modře, po implementaci opatření oranžově. Po zavedení opatření již není žádné riziko kvantifikováno jako kritické, ale pouze závažné, jedná se o riziko finanční tísně a riziko nízkého počtu zakázek. Ostatní rizika se řadí mezi běžná. Celkově došlo ke snížení sumy hodnot z 69 na 36, opatření by tudíž měla být účinná vzhledem ke zmenšení vyznačené plochy na obrázku č. 13.



Obr. č. 13: Pavučinový graf

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.6 Náklady opatření

Finanční náklady na realizaci většiny navrhovaných opatření jsou buď nulové, nebo minimální. Jde spíše o důsledné dodržování a kontrolu všech prováděných činností, zvažovat všechny možnosti při výběru linky či být prostě pozorný. Významnější náklady by byly vynaloženy pouze na zlepšení propagace podniku, aby se společnost dostala více do povědomí zákazníků, mohlo by se jednat o částku zhruba 200 000 Kč. Další významnou částkou by pak bylo

vytvoření finanční rezervy pro případ neschopnosti splácet závazky společnosti. Jedná se však o jakousi rezervu, tzn., nemusí nastat případ, že by tyto prostředky musely být použity v případě problémů dostát svým závazkům, a tak by dále zůstaly v podniku či byly následně využity jiným vhodným způsobem.

5.5 CELKOVÉ POSOUZENÍ NÁVRHŮ

Co se týká celkového posouzení návrhu zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o., ze získaných výsledků plyne, že analyzovaný podnik by měl za účelem naplnění cíle, zvýšení konkurenceschopnosti a následného růstu podílu na trhu investovat do nákupu této linky. Její zavedení přinese podniku úsporu zejména ve formě zrychlení výroby, čímž by bylo možné zvýšit objem produkce a dosahovat tak vyšších obrátů, dále optimalizaci výrobního procesu či snížení mzdových nákladů.

Před samotným pořízením linky bych ještě doporučila zaměřit se na lepší propagaci společnosti, čímž by mohlo dojít ke zvýšení poptávky po výrobcích podniku, a tím by tak bylo podpořeno plánované zvýšení tržeb. Díky tomu by si mohl podnik vytvořit určitou finanční rezervu pro případ výkyvů v poptávce během zimního období a zejména finanční jistotu v případě, že by podnik nebyl schopen splácet úvěr na pořízení linky či jiné své závazky. Následně díky vyššímu počtu zakázek by kapacita linky byla více využívána, než by tomu bylo nyní, a došlo by tak ke snížení výrobních nákladů, zejména režijních.

Příznivým faktorem pro zavedení linky je také výpočet přibližné doby návratnosti investice. Ta vychází při odhadovaných výnosech a nákladech tak, že investice by se měla vrátit cca za 2 roky. Co se týká posouzení rizik návrhu zavedení linky, po navržených opatření, vedoucích k minimalizaci rizik, se projekt jeví jako méně rizikový, jelikož většině rizik se dá poměrně jednoduše předcházet. Realizace tohoto projektu je tedy možná i pro malý podnik, jakým je Krespo, s.r.o.

6 ZÁVĚR

Cíle diplomové práce spočívaly v návrhu zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o. a uvedení přínosů, spojených se zavedením linky včetně zhodnocení rizik, souvisejících s tímto návrhem. Zavedení automatické linky by mělo vést ke zlepšení konkurenčního postavení podniku na trhu.

Analyzovaná společnost sídlí v Hranicích na Moravě a svou činností se řadí do odvětví stavebnictví. Byla založena 2. července 1991 a v současné době se zabývá především výrobou a montáží výplní stavebních otvorů z hliníkových profilů Reynaers a své výrobky dodává v rámci celé České republiky a v malé míře také v zahraničí, především v Rakousku a na Slovensku.

V diplomové práci byla nejprve popsána teoretická východiska práce, která zahrnovala klasifikaci a význam malých a středních podniků, dále analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýzu a v neposlední řadě byla zpracována také teorie, týkající se řízení rozvoje podniku a jeho růstu, a analýza a zhodnocení rizik.

V rámci analytické části práce byla charakterizována společnost a následně provedena analýza vnějšího prostředí podniku, v rámci které byla vypracována SLEPT analýza, zkoumající pět faktorů, jež působí na společnost z vnějšku. Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil byli zmapováni konkurenti, dodavatelé a odběratelé podniku Krespo, s.r.o. Pozornost byla věnována také případným novým konkurentům a substitučním výrobkům. Srovnáním s konkurencí bylo zjištěno, že se podnik vyznačuje slabší konkurenční silou, zejména z důvodu delší doby dodání výrobků, což je způsobeno tím, že podnik nevyužívá nejmodernějších technologií pro svou výrobu. V rámci analýzy vnitřního prostředí byl pak vypracován model „7S“ a Porterův hodnotový řetězec, kde byly popsány jednotlivé procesy, které v podniku probíhají. Výstupy všech analýz, provedených v analytické části pak byly shrnuty ve SWOT analýze formou silných a slabých stránek, plynoucích z vnitřního prostředí podniku, a příležitostí a hrozeb, jež na podnik působí z vnějšku.

Poslední kapitolu představovaly vlastní návrhy řešení a jejich přínosy, kde byl na základě výsledků provedených analýz v analytické části zpracován návrh zavedení automatické výrobní linky ve společnosti Krespo, s.r.o. Výrobní linka by sloužila k opracování hliníkových profilů pro okna, dveře, hliníkové konstrukce apod., tj. k řezání, frézování či děrování profilů atd. Byly stanoveny výdaje související s pořízením této linky, které jsou ve výši 2 065 tis. Kč. Následně byly uvedeny přínosy zavedení této technologie, mezi které se řadí

zejména úspora času při výrobě až o 25 %, v důsledku čehož by bylo možno realizovat větší počet zakázek a dosahovat tak vyšších tržeb, dále by došlo ke snížení mzdových nákladů a prostojů ve výrobě a k eliminaci selhání lidského faktoru při výrobním procesu. Zavedením automatické linky by tedy bylo dosaženo větší efektivity výroby, snížení nákladů a z toho plynoucí možnost nabídnout zákazníkovi nižší cenu, což by vedlo k vyšší konkurenceschopnosti podniku a k růstu podílu na trhu. Bylo zjištěno, že podnik by byl schopen generovat vyšší zisk než je tomu v současné době a doba návratnosti investice by činila zhruba dva roky.

V rámci popsaného návrhu byla také metodou RIPRAN zhodnocena rizika, která souvisejí se zavedením linky, mezi ta nejdůležitější patří například riziko finanční tísně, kdy by podnik nebyl schopen dostát svým závazkům či riziko nízkého počtu zakázek, čímž by kapacita linky nebyla dostatečně využívána a doba návratnosti investice by se prodloužila. Tato dvě rizika byla v rámci hodnocení rizik označena jako kritická rizika. Po navržených opatřeních byla rizika minimalizována a kvantifikována už pouze jako závažná nebo běžná. Účinnost navržených opatření pak byla znázorněna pomocí pavučinového grafu. Celkově došlo ke snížení sumy hodnot rizik z 69 na 36. Součástí byl také odhad nákladů, související s realizací opatření.

Návrh zavedení automatické výrobní linky byl s ohledem na již zmiňované přínosy tedy vyhodnocen jako méně rizikový, zejména z důvodu snadného předcházení jednotlivým rizikům. Před samotným zavedením linky bylo také doporučeno zaměřit se na zlepšení propagace podniku, aby následně v případě zvýšené poptávky po výrobcích společnosti Krespo, s.r.o. byla linka dostatečně využívána. Podnik by tak kromě reklamy na svých webových stránkách, Facebooku a billboardech v místě sídla podniku mohl využít tištěné reklamy v odborných časopisech či SEO reklamy na internetu. Rovněž by mohl přemýšlet o zavedení billboardů u silnic, dálnic či ve větších městech.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

- [1] BERANOVÁ, P. *Přínosy a rizika zapojení podniku do mezinárodního obchodu*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [5] DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2005. 178 s. ISBN 80-86119-92-0.
- [6] DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě*. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [7] HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [8] JANATA, J. *Pojištění a management majetkových podnikatelských rizik*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-86419-64-9.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [11] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] MERNA, T., F AL-THANI, F. *Risk management: Řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [13] PLESNÍKOVÁ, Z. *Stanovení objektivizované hodnoty společnosti Krespo, s.r.o.* Brno, 2014. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně-ekonomická fakulta.

- [14] POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 1. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- [15] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: CERM, 2007, 152 s. ISBN 8021435100.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2 přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-I.
- [17] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, c2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [18] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [19] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [20] TICHÝ, M. *Ovládání rizika*. C. H. Beck, Praha 2006, ISBN 80-7179-415-5.
- [21] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [22] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

- [23] Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflation
- [24] ČBA ekonomická prognóza. *Česká bankovní asociace* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.czechba.cz/sites/default/files/cba_ekonomicka_prognoza_duben_2015.pdf
- [25] České stavebnictví je z nejhoršího venku. *Patria online* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2817843/ceske-stavebnictvi-je-z-nejhorsiho-venku.html>
- [26] Hliníková okna. *Obyvatelé* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://magazin.obyvatele.cz/doporucujeme/324-hlinikova-okna>
- [27] Hliníková okna. *Tzbinfo* [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://stavba.tzb-info.cz/okna-dvere/238-hlinikova-okna>

- [28] Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [29] Jaký bude vývoj učilišť? *Učitel'ské noviny* [online]. 2007 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/tisk/clanky/2007_32_ucitelske_noviny.pdf
- [30] Kritérium úrokových sazeb. *Ministerstvo financí Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.zavedenieura.cz/cs/euro-a-ceska-republika/plneni-vstupnich-podminek/kriterium-urokovych-sazeb>
- [31] Malé a střední podniky. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>
- [32] McKinsey 7S. *Managementmania* [online]. 2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [33] MMR připraví novelu stavebního zákona do konce roku. *Tzbinfo* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/115292-mmr-pripravi-novelu-stavebniho-zakona-do-konce-roku>
- [34] Objem stavební produkce letos vzroste o 5,0%. *Stavmedia* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.stavmedia.cz/zpravy/376-objem-stavebni-produkce-letos-vzroste-o-5-0-ceec>
- [35] Okna s dobrým výhledem. *Bohemia okno - plastová a hliníková okna a dveře* [online]. 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.bohemiaokno.cz/>
- [36] O nás. *AGC Glass Europe* [online]. 2012 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.agc-glass.eu/Czech/Homepage/O-nas/page.aspx/1074>
- [37] O nás. *Liko-s* [online]. 2011 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.liko-s.cz/page/cz/544/o-nas/>
- [38] O společnosti. *Krespo* [online]. 2014 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.krespo.cz/o-spolecnosti>
- [39] O společnosti. *Reynaers* [online]. 2010 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://reynaers.cz/cs-CZ/o-spolecnosti>
- [40] O společnosti Dosting, spol. s r.o. *Dosting* [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://dosting.cz/Article.asp?nDepartmentID=9&nArticleID=129&nLanguageID=1>

- [41] Pasivní nebo nulový? *Stavebnictví3000* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/pasivni-nebo-nulovy/>
- [42] Podpora exportu, získávání nových investic a vytváření nových pracovních míst jsou klíčové priority vlády B. Sobotky. *Vláda České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/podpora-exportu--ziskavani-novych-investic-a-vytvoreni-novych-pracovnich-mist-jsou-klicove-priority-vlady-b--sobotky--128999/>
- [43] Plastová okna a plastové vchodové dveře. In: *Vysot* [online]. 2010 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://vysot.cz/>
- [44] Právní předpisy. *Tzbinfo* [online]. 2015 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/9774-uvadeni-stavebnich-vyrobku-na-trh-eu-a-cr-podle-noveho-evropskeho-narizeni>
- [45] Profil společnosti. *Staeg* [online]. 2012 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.staeg.cz/cz/profil-spolecnosti>
- [46] Profil společnosti. *Topgeo Brno* [online]. 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.topgeo.cz/cs/o-firme>
- [47] Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2012 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a154447&klic=9ufmz3>
- [48] Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
- [49] Předpis č. 183/2006 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>
- [50] Předpisy. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. 2012 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/k-1-7-2008-nabyla-ucinnosti-vyhlasaka-c-23-2008-sb-o-technickych-podminkach-pozarni-ochrany-staveb-134631.aspx>
- [51] Sbírka zákonů. *Sagit* [online]. 2012 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb12020&cd=76&typ=r>

- [52] Sledování a řízení efektivity výroby. *Systemonline* [online]. 2015 [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/sledovani-a-rizeni-efektivita-vyroby.htm>
- [53] Srovnání: Plastová okna a dřevěná okna. *Nazeleno* [online]. 2010 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/stavba/okna-a-dvere/srovnani-plastova-okna-a-drevena-okna.aspx>
- [54] Stavebnictví České republiky 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/att-odkazy/prilohy/1299/Stavebnictvi%20CR%202014.pdf>
- [55] TMT Glass, s.r.o. *TMT Glass* [online]. 2009 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://tmtglass.cz/index.html>
- [56] Učiliště a odborné školy hlásí kvůli klesajícímu počtu žáků vlnu propouštění. *Český rozhlas* [online]. 2013 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/regiony/_zprava/1226386
- [57] Vítejte ve světě společnosti Schachermayer. *Schachermayer* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.schachermayer.cz/unternehmen/>
- [58] Všeobecné informace. *Laglas* [online]. 2011 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://laglas.cz/index.htm>
- [59] Výrobky. *Elumatec* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.elumatec.com/CZ/Produkte/index.html>
- [60] Úvod. *Dols* [online]. 2012 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://dols.cz/>
- [61] Úvod. *Mechanika akciová společnost* [online]. 2011 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mechanikapv.cz/as/uvod>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Počet studentů při vstupu na SOU v ČR v jednotlivých letech.....	40
Tabulka č. 2: Podíl stavebnictví k HDP v jednotlivých letech.....	42
Tabulka č. 3: Průměrná roční míra inflace v %.....	43
Tabulka č. 4: Srovnání podniku Krespo, s.r.o. ve vybraných parametrech s konkurencí.....	46
Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody jednotlivých druhů oken či dveří.....	47
Tabulka č. 6: Náklady na jednotlivé procesy.....	58
Tabulka č. 7: SWOT matice.....	59
Tabulka č. 8: Vybrané typy automatických linek.....	62
Tabulka č. 9: Počáteční výdaje spojené s pořízením linky.....	63
Tabulka č. 10: Odhadovaná výše splátek v jednotlivých letech.....	64
Tabulka č. 11: Identifikovaná rizika.....	68
Tabulka č. 12: Stupnice hodnocení rizik.....	69
Tabulka č. 13: Hodnocení rizik.....	70
Tabulka č. 14: Navržená opatření.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek č. 2: Model „7S“.....	19
Obrázek č. 3: Porterův hodnotový řetězec.....	22
Obrázek č. 4: Složky dynamického růstu firmy.....	25
Obrázek č. 5: Logo společnosti Krespo, s.r.o.....	37
Obrázek č. 6: Podíl jednotlivých činností na tržbách společnosti Krespo, s.r.o.....	38
Obrázek č. 7: Vývoj tržeb společnosti Krespo, s.r.o. v jednotlivých letech.....	39
Obrázek č. 8: Vývoj úrokových sazeb na úvěry v období 2012 – 2017.....	43
Obrázek č. 9: Podíl zákazníků na tržbách společnosti Krespo, s.r.o.....	49
Obrázek č. 10: Podíl hlavních zákazníků společnosti Krespo, s.r.o.....	51
Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti Krespo, s.r.o.....	52
Obrázek č. 12: Matice rizik.....	71
Obrázek č. 13: Pavučinový graf.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Technické parametry linky.....	85
Příloha č. 2: Registr rizik.....	87

Příloha č. 1: Technické parametry linky

5ti-osé obráběcí centrum tyčí SBZ 151

- Pro hospodárné a racionální opracování hliníkových, kovových profilů
- Všechny pracovní procesy jako frézování, vrtání, řezání závitů probíhají v klidném stavu profilu a tím je chráněn jeho povrch
- 6ti-stranné opracování, zdola pomocí úhlové hlavy
- Pojízdný zásobník nástrojů zaručuje velmi krátké časy potřebné pro výměnu nástrojů a tím i krátký pracovní cyklus
- Zásobník pro 13 standardních nástrojů a 7 speciálních (úhlová frézová hlava a speciální fréza), zásobník pro pilový kotouč o průměru 400 mm nebo 500 mm
- Automatické polohování pomocí samostatného polohování upínek
- 2 oddělené pracovní zóny umožňující kyvadlový pracovní cyklus
- 5ti-osý CNC technologický balíček, z toho vychází nejlepší efektivita pro všechna možná opracování
- Možnost sériového, síťového a USB připojení



Zdroj: elumatec.com

Technická data

- Pojezd osy X 6.000 mm, 7.300 mm, 9.000 mm, 10.300 mm, 12.000 mm, 15.000 mm, 16.300 mm, max. rychlost 60 m/min.
- Pojezd osy Y 1.150 mm, max. rychlost 40 m/min.
- Pojezd osy Z 715 mm, max. rychlost 40 m/min.
- Úhel natočení osy A +/- 110° (při použití pilového kotouče o průměru 400 mm)
- Úhel natočení osy C +/- 180°
- Otáčky vřetene max. 24.000 otáček/min.
- Výkon vřetene max. 21 kW, S1
- Zásobník nástrojů vlevo pro 1 pilový kotouč o průměru max. 500 mm
- Zásobník nástrojů vpravo pro 20 nástrojů
- Max. průměr frézy 100 mm
- Držák nástrojů HSK-63F
- Přípojka vzduchu 7 bar (Elumatec, 2015)

Příloha č. 2: Registr rizik

Registr rizik návrhu zavedení automatické výrobní linky společnosti Krespo, s.r.o.										
ID	Hrozba	Scénář	Pst	Dopad	RPN	Opatření	Vlastník rizika	Pst	Dopad	Nové RPN
1	Finanční tíseň	Neschopnost splácet úvěr a hradit své závazky	3	5	15	Zajištění dostatečné finanční rezervy před pořízením linky, průběžná kontrola finančních toků, pravidelné srovnávání odhadů se skutečnými náklady a výnosy	Aleš Krejčířík	2	4	8
2	Častá poruchovost	Vznik dodatečných nákladů na uvedení linky do provozu, prostoje ve výrobě	2	3	6	Odborný dohled při montáži a prvotním seřízení linky, šetrná manipulace s linkou, pravidelná a pečlivá údržba, zajištění bezplatného servisu s dodavatelem linky	Ladislav Duchoň	1	2	2
3	Časová náročnost seřizování	Prostoje ve výrobě	2	3	6	Při výběru linky dobře zvážit všechny její parametry, jak je linka flexibilní z hlediska variability opracování profilů, vytvořit dostupný manuál pro rychlé seřízení	Ladislav Duchoň	2	2	4
4	Nákladná údržba	Vysoké náklady na provoz linky	3	3	9	Opět zvážit parametry linky při koupi, nákup prostředků na údržbu v akčních cenách či množstevních slevách	Ivana Vaňková	3	2	6
5	Rychlé zastarání linky	Nutnost investovat finanční prostředky do výkonnější technologie	3	4	12	Mít přehled o nejnovějších technologiích a zajímat se o jejich vývoj, schopnost předvídat morální zastarávání technologií	Aleš Krejčířík	2	3	6
6	Nízký počet zakázek	Nedostatečné využití kapacity linky, nedosažení předpokládaných tržeb, dlouhá doba návratnosti investice	3	5	15	Zlepšit propagaci podniku, vyhledávat nové kontakty, nabízet zvýhodněné akce výrobků, prodloužení záruky na produkty, prodej výrobků za přijatelnou cenu	Aleš Krejčířík	2	4	8
7	Větší úrazovost	Dočasné snížení počtu praceschopných pracovníků, dodatečné náklady na odškodnění zraněných	2	3	6	Důsledné používání ochranných pomůcek, opatrná manipulace při práci na lince, soustředěnost při práci	Ivana Vaňková	1	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování